الجزء الثالث

سيرة من أجل ليبيا

١٩٦١ـ ٢٠١١

٥٠ سنة

البداية والنهاية لثورة الفاتح من سبتمبر ١٩٦٩م

الفريق الركن

أحمد محمود الزوي



بطاقة فهرسة

مكتبة جزيرة الورد
اسم الكتاب : سيرة من أجل ليبيا
المؤلف : الفريق الركن أحمد محمود الزوي
رقم الإيداع :

الطبعة الأولى ٢٠١٨

مكتبة جزيرة الورد
القاهرة : ٤ ميدان حليم خلف بنك فيصل
ش ٢٦ يوليو من ميدان الأوبرا ت : ٠١٠٠٠٠٤٠٤٦ ـ ٢٧٨٧٧٥٧٤
Tokoboko_5@yahoo.com

تقديم

استطاع الفريق ركن أحمد محمود الزوي أن يخرج عن صمته . ويتحفنا ما بحوزته من ذكريات . وأعمال قام بها طيلة أكثر من أربعة عقود في مهامه بثورة الفاتح من سبتمبر .

والفريق أحمد . أحد صنّاع هذه الثورة ومفجريها . فهو من الضباط الوحدويين الأحرار الذين خططوا ونفذوا هذه الثورة المجيدة . والتي أزاحت عن الوطن نير القواعد الأمريكية . والإنجليزية ونهضت بالوطن في مختلف المجالات .

وقد استطاع الفريق أحمد في كتابه هذا وهو الجزء الثالث من كتابه (سيرة من أجل ليبيا) . لقد تحدث في هذا الجزء عن الثورة . وتأسيسها وذكر أسماء زملائه الضباط الوحدويين الأحرار فهو أولى بذكرهم لأنه أحدهم وأكثر معرفة بهم جميعًا.

ووضع في هذا الجزء في بابه الثاني مبدأ التفاوض . وهو من الذين تفاوضوا مع الغير . الأوربيون وغير الأوربيين ممثلين لليبيا في مجموعة من الاجتماعات وكان الرجل الوطني الحصيف .

واستطاع الفريق أحمد أن يضع الخطوط والنظرية . وفن التفاوض . وأعطى لنظرية التفاوض حقها من الشرح والتوضيح . والمناهج والمبادئ .. وتطرق للعقود . وشروطها ونظامها وأركانها .

وفي الباب الخامس : تحدث عن المشتريات وإدارة العقود . والجودة . وضبطها وأساسياتها . لقد وضع الفريق أحمد محمود كل هذا من خلال تجاربه وممارساته . ومهامه التي تولاها .

والفريق الركن أحمد محمود . كان رسولاً لقائد الثورة في كثير من المهام المدنية والتفاوضية . والشرائية ، والعسكرية . حارب في أوغنده . دفاعًا عن مبادئ الحرية ومساعدة المسلمين . وتفويض صرح إسرائيل في المنطقة التي تم تطهيرها من القاعدة الإسرائيلية . وتم تسليمها للفلسطينيين .

وحارب في تشاد مناصرة للحرية ودعمًا لشعب تشاد الصديق . استمرارًا لما فعله أهله . وأجداده عندما تصدوا للغزو الفرنسي في تشاد والنيجر . ويذكر التاريخ دور قبيلته زويه في نشر الإسلام في تشاد والدفاع عنه . فليس غريبًا على أحفاد أولئك المجاهدين الأفذاذ أن يحذوا حذوهم . ويتموا الدور الذي بدؤوه من الجهاد والنضال والكفاح .

إن ما فعله الفريق ركن أحمد محمود الزوي نتمنى أن يحذو حذوه الليبيون الذين تولوا مهام قيادية في مختلف مؤسسات الدولة . لأن هذا هو التاريخ الليبي الذي يجب أن يطلع عليه الأبناء والأحفاد . في ظروف ما كنا نتمنى أن تكون . حيث سيطر على الوطن مجموعة من العملاء . جعلهم الناتو أدواته بعد أن حطم البلاد . والعباد . وهدم صرح ثورة نهضت بالوطن . وقادت أفريقيا للتحرير . ودعمت جنوب أمريكا للتحرر . ولم يكتف هؤلاء الأدوات بالسيطرة على الوطن . ومدخراته . وأمواله . ومخزوناته . بل شرعوا في تزوير تاريخه . وتحطيم تراثه وثروته الثقافية . وتمزيق لحمته الاجتماعية وانتهاك حدوده ، وكرامته .

إن ما فعله الفريق الركن أحمد محمود الزوي يشكر عليه . وسيحفظه له التاريخ. والوطن. والأجيال القادمة. ونتمنى له كل التوفيق والسداد والشكر.

الدكتور محمد سعيد القشاط

القاهرة ٢٨ يوليو ٢٠١٨

نبذة عن الثورة والوطن والوطنية والدين

١-فالثورة أهداف ومبادئ وسلوك لا تقتصر على أشخاص أو أماكن أو أوقات يشترك فيها من اقتنع بها وأعد نفسه لتنفيذها والعمل عليها بين الناس ولا تتوقف على أسماء أو مسميات ولا جنسية معينة فأحيانا يشار لبعض الثورات عبر الزمن دون تحديد اسمها أو مكانها أو الزمن التي وقعت وحدثت أحداثها ومن قام بها ونفذها .

٢-قد تكون تجديد وإصلاح لما يكون قد أصابه السكون والجمود والتوقف لتلتحق بعالم التجديد والتطوير وفق مطالب الناس والزمن والتكنولوجيا ومتطلبات الحياة البشرية للإنسان.

٣-إن حركة الضباط الوحدويون الأحرار لم تختار اسمًا لها أو توقيت لتنفيذها بل استمرت في البحث عن المقتنعين بأهدافها وآمالها.

٤-ولأننا كنا امتدادًا لآبائنا الذين حاربوا الاستعمار الإيطالي الفاشي والألماني النازي وكذلك ضد الإنجليز والأمريكان بعد ١٩٦٩ م .

٥-كانوا آباؤنا قد انطلقوا في مقاومتهم للاستعمار الإيطالي والألماني لليبيا حفاظًا على أرضهم ودينهم الإسلامي ولغتهم العربية . ووحدتهم الوطنية .

مرحلة الآباء :

أولاً : ١٩١١ إلى ١٩٣٢وما قبله من حكم الأتراك .

ثانيًا : الغزو الإيطالي لليبيا ١٩١١ م بفرض الاستيطان الإيطالي للإيطاليين وطرد السكان الليبيين إلى دول الجوار وغيرها (مقاومة القوات الإيطالية بالمجاهدين) . وتم ذكره في الجزء الأول من الكتاب .

وفي ١٩٤٠ أسس جيش التحرير في الليبيين المجاهدين والمهجرين في مصر وبقية البلدان العربية وضارك في تحرير ليبيا مع قوات الحلفاء في الحرب العالمية الثانية في ١٩٤٣م .

ثالثًا: جاء اعتراف الجمعية العامة للأمم المتحدة بعد تأسيسها ١٩٤٥ في الدورات الثانية والثالثة ١٩٤٦ إلى ١٩٤٧ م بأن ليبيا أصبحت دولة بعد أن كان قد سماها الاستعمار الإيطالي بالشاطئ الرابع الإيطالي جنوب البحر الأبيض المتوسط وأعلنت استقلالها ١٩٥٢م .

رابعًا: ثار آباؤنا لمقاومة الذل وابتغاء الحرية والمحافظة على عقيدتهم الإسلامية بعد ابتلائهم بالاستعمار الإيطالي ١٩١١م إلى ١٩٤١م

خامسًا: انضمام ألمانيا إلى الاستعمار الإيطالي لليبيا بإرسال قواتها إلى ليبيا سنة ١٩٤١ .

سادسًا: دفعت ليبيا ثمن الاستعمار الإيطالي والألماني مرتين الأولى : في الدمار أثناء الحرب من قتل السكان وتدمير المباني وقتل الحيوانات والثانية ما سببته ما تركوا من الألغام ومخلفات الحرب والجيوش التي كانت تتقاتل على الأراضي الليبية لغايات ليس لليبيين فيها منفعة أو دخل فأعاقت الزراعة ومد الطرق وإقامة المساكن ومؤسسات التعليم والمستشفيات وغيرها .

مرحلة الأبناء :

١- من سنة ١٩٥٩ م وما بعدها ومواجهة الحياة الجديدة والتي يفترض أن تكون خالية من الاستعمار.

٢- بعد عودة المهجرين من دول الجوار دعت الحاجة للتعليم وفتح المدارس التي حرموا منها في فترة الاستعمار الإيطالي الذين كانوا داخل الوطن باللغة العربية وإقامة الشعائر الدينية للمسلمين .

٣-بقاء القوات الأجنبية الإنجليزية والأمريكية والفرنسية وبقايا المستعمرين الطليان وتقسيم الأراضي الليبية بينهم فكان البريطانيين في كل ليبيا وخاصة برقة . واختار الأمريكان طرابلس وما حولها وبقة الفرنسيين في فزان عسكريًا ومدنيًا لإدارتها مع مستعمراتهم في الجزائر والنيجر وتشاد .

٤-بقى بقايا المستعمرين الإيطاليين يملكون الأراضي الزراعية والعقارات .. والتجارة والصناعة وغيرها .

مرحلة تأسيس الثورة وتحديد الأهداف والمبادئ :

وهي الحرية والعدالة الاجتماعية والوحدة.

١-الحرية :

١-في عبادة الله – الإسلام دين الدولة والقرآن والسنة منهج الحياة . واللغة العربية هي اللغة الرسمية للشعب الليبي .

٢-في التعبير .

٣-في الثقافة والتراث .

٤-في الفكر والإبداع والتنافس .

٥-سيادة الدولة وحدودها البرية والبحرية والجوية .

٢-العدالة الاجتماعية:

١-توزيع الثروة الوطنية بالتساوي بين أفراد الشعب والتنمية الوطنية .

٢-القضاء على الفقر بنظام ووضع نظام الضمان الاجتماعي وإتاحة فرص العمل .

٣-القضاء على الجهل والأمية .

٤-القضاء على الأمراض .

٥-بث الطمأنينة بين أفراد الشعب .

٣-الوحدة:

١-عدم المساس بالوحدة الوطنية بين أفراد الشعب .

٢-السعي لحسن الجوار مع الدول المجاورة والشقيقة والصديقة والأجنبية .

٣-العمل الجماعي وفق التجمعات السياسية التي تنتمي إليها الدولة في محيطها الإقليمي العربي والإسلامي والأفريقي والدولي .

ثورة سبتمبر البداية والنهاية ١٩٦١م إلى ٢٠١١م ٥٠ سنة

البداية ١٩٦١م :

١-بدأت الثورة من مظاهرة قادها الطالب معمر القذافي وآخرين في سبها في شهر أكتوبر ١٠/ ١٩٦١ في واقعة الانفصال في الوحدة المصرية السورية حيث كانتا أعلنتا الوحدة بينهما وقيام الجمهورية العربية المتحدة دولة واحدة واندماج الشعبين في مصر وسوريا بزعامة جمال عبد الناصر وشكري القوتلي.

٢-بدأت حركة الثورة كخلية مدنية أسسها الطالب معمر القذافي في سبها منهم محمد أبو القاسم الزوي وآخرين .

٣-البدء في تأسيس حركة الضباط الوحدويين الأحرار في طلبة الكلية العسكرية منذ ١٩٦٤ من الدفعة السابعة والدفعة الثامنة فتكونت الخلايا السرية من الدفعات التاسعة والعاشرة والحادية عشرة .

بعد التخرج من الكلية العسكرية وأصبح أعضاء الحركة ضباط في وحدات الجيش موزعين في المعسكرات في معظم المدن الليبية طرابلس والأبيار وسبها والبعض في القوات الجوية والقوات البحرية ولكن الغالبية من الضباط الأحرار كانوا في القوات البرية وهيئة الإمداد وغيرها من المواقع العسكرية كالدفاع الجوي الذي ثقل إليه مجموعة من الضباط الوحدويين الأحرار في بداية سنة ١٩٦٩ وأوفدوا في دورات تدريبية إلى بريطانيا حيث تم التعاقد معها لتوريد منظومة الدفاع الجوي لليبيا ..

٤-في سنة ١٩٦٨ كنت أحد الضباط الذين تقرر إيفادهم للولايات المتحدة الأمريكية للتدريب على المدفعية والصواريخ حيث كان تسليح المدفعية الليبية بمدافع أمريكية .

٥-في سبتمبر ١٩٦٩ نفذ الضباط الوحدويون الأحرار الثورة وتحركوا مع جنودهم وأعلنت ليبيا الجمهورية العربية الليبية .

٦-بداية معارضة ثورة الفاتح بعد أن قامت كان هناك آخرين يشعرون بأن آمالهم وأهدافهم لم تتحقق كلها أو أن طريقة التنفيذ لآمالهم فبدؤوا في تنظيم أنفسهم في شكل مجموعات وأحزاب وحركات أخرى منها ما يتبع الأسلوب الحزبي ومنها ما يتبع الأسلوب الديني ومنهم من بدأ العمل بالدعوة إلى الشيوعية وكانت الأحزاب الدينية بما فيها من أحزاب تتبع أحزاب في بعض الدول الأخرى.

الضباط الوحدويون الأحرار انضمامهم وتنفيذهم ثورة الفاتح من سبتمبر ١٩٦٩ ومسيرتها

١-استطاع الضباط الوحدويون الأحرار من السيطرة على الجيش ، وتحريكه ليلة الفاتح من سبتمبر ١٩٦٩ كان الجيش الليبي قوامه ٥٠٠٠ خمسة آلاف جندي وعدد الضباط في حدود ٦٠٠ ضابط .

٢-أذكر الضباط الوحدويون الأحرار الذين تحركوا ليلة الفاتح من سبتمبر وما حدث لهم فيما بعد .

لقد لاقوا مصائر مختلفة طيلة نظام حكم ثورة الفاتح من سبتمبر الذي استمر ما بين ١٩٦٩ – ٢٠١١ م.

٣-في هذه الفترة التي استمرت أكثر من أربعين سنة وكان الضباط الوحدويون الأحرار عماد نظامها واشتغلوا في مختلف المجالات العسكرية والمدنية .

٤-قضت إرادة الله وحكمته . والزمن ومرور العمر توفي الكثيرون منهم بالمرض . أو، بالحوادث . كما شارك مجموعة منهم في محاولات انقلابية ضد زملائهم . فسجنوا . وتوفي بعضهم واشتركوا في الحروب التي قتل بعضهم فيها وجاءت أحداث ٢٠١١ . فمنهم من قاتل ضد الناتو . ومنهم من انضم للمتمردين، ومنهم من استشهد . ومنهم من تم القبض عليه وتم سجنه في سجون هي ليست بالسجون في الزاوية الزنتان . ومصراته وأبي سليم ولسوء المعاملة منهم من توفاه الله . ومنهم من لا يزال في السجن والتعذيب .

٥-لقد فعلت هذه الكوكبة من الرجال (الضباط الوحدويون الأحرار) فعل السحر في وطنهم ليبيا . إذا طهروه من القواعد الأجنبية . ومن شراذم بقايا الفاشست الطليان وأمموا الشركات الأجنبية وأعادوا لليبيا حريتها . وكرامتها . وحريتها . وجعلوا لها اسمًا عالميًا داويًا في الكون .

٦-كان الأجدر بالشعب الليبي أن يكتب أسماء هؤلاء على لوحة الشرف . لتروى للأجيال بطولة رجال جعلوا للوطن هيبة ، وحافظوا على حريته . وكرامته . ووحدته .

٧-وإن تآمر الغرب . والناتو عليهم . وقتل منهم من قتل . وشرد منهم من شرد وحطم الوطن . وشرد المواطنين .

٨-فلن ينسى التاريخ الدور البطولي للضباط الوحدويون الأحرار . تحت قيادة العقيد معمر القذافي .

٩-رأيت أن أذكر أسماء الضباط الوحدويين الأحرار الذين انضموا لثورة الفاتح ، وتتبعت حياتهم الوظيفية ، وتدرجهم وما اشتغلوه . وما لاقوه على مدى الأربعين سنة . ومنهم من قصر عنها .

١٠-ومنهم من واصل خدمة الوطن . وتنقل بين وحداته العسكرية . وأدى واجباته إلى النهاية . وساهم في مساعدة الضعفاء على التحرير . في أفريقيا . وفي أمريكا اللاتينية . وفي آسيا .

١١-جعلوا برجالهم الشجعان هيبة للوطن وسمعة . تهابه الدول . وتخشاه ، ونصبت له مركزًا في العالم مرموقًا .

١٢-إن ثورة الفاتح من سبتمبر ١٩٦٩ التي قام بها الضباط الوحدويون الأحرار وجنودهم البواسل . والتي حررت الوطن . من القواعد الأجنبية . البريطانية والأمريكية . وبقايا الفاشست وحررت الاقتصاد الليبي من التبعية .

١٣-ساهمت في تحرير الكثير من دول العالم . ووحدت أفريقيا ودعمت الثورة الفلسطينية وقاتلت الإسرائيليين عندما زحفوا على لبنان ١٩٨٢م .

١٤-تكالب الدول الأجنبية على هذه الثورة لم يتوقف منذ تفجيرها إلى أن عقدوا العزم على الإطاحة بها . فسخروا لها حلف الناتو الذي كان ندًا لحلف وارسو قبل أن يلغى حلف وارسو .وسخروا أدوات صنعوها على مدى الأربعين سنة للقضاء عليها .

١٥-تمايز الرجال . ووضح المخفي . وتكالب على الوطن كل من لم يذد عن حوضه وتناهشته الذئاب . والكلاب . والثعالب.

١٦-احتاج الوطن لأولاده الأوفياء . فكان الكثير من كهول الثورة . وثلة من الضباط الوحدويون الأحرار في الصفوف الأمامية للدفاع عن ليبيا .

١٧-بقدر ما سر الوطن ببنيه الذين جعلوا من صدورهم دروعًا لحمايته بقدر ما ساء تخلي البعض عن الدفاع عن الكرامة . والشرف والوطن .

١٨-وسجل التاريخ أسماء الأوفياء الشرفاء .

١٩-تمنيت أن لا يكون في الضباط والجنود الذين شرفوا الوطن أي متخاذل أو منحاز للعدو ضد وطنه وأهله .

٢٠-لقد رجعت في تسجيل أسماء هؤلاء الرجال . لزملائهم الذين كانوا معهم. ورافقهم مسيرة الأربعين سنة التي قضاها النظام .

٢١-أعتذر للذين لم أذكر أسمائهم وليفخر أبناء وأحفاد الشرفاء لمواقف أبائهم المشرفة . وستبقى نبراسًا للسالكين على مدى الدهر .

٢٢-لقد كان الملازم معمر القذافي على رأس هذه الثورة طيلة الاثنين والأربعين سنة . والتي حققت من الإنجازات الكثير . وأصبح برتبة عقيد طيلة الفترة .

٢٣-فأنا أسجل هنا مآثرهم أحتفظ للتاريخ بما فعلوه . على من يأتي بعدي ينصفهم ويتوسع في ذكر تاريخهم . ويتتبع خطاهم العملية لرفعة ليبيا وسؤددها .

٢٤-ملاحظة – لا يعرف كل أسماء من شارك في ثورة الفاتح من سبتمبر إلا رئيس حركة الضباط الوحدويون الأحرار .

الضباط الوحدويون الأحرار:

الدفعة السابعة الذين تخرجوا من الكلية العسكرية سنة ١٩٦٥ .

١-معمر القذافي .
٢-الخويلدي الحميدي .
٣-محمد النحائس .
٤-أبو بكر يونس جابر .
٥-عبد السلام أحمد جلود .
٦-عبد المنعم الهوني .
٧-بشير هوادي .
٨-عوض على حمزة .
٩-سليمان عياد .
١٠-صالح الدروقي .
١١-جمعة الصابري .
١٢-محمد أحمد العياط .
١٣-محمد نصر الميلودي .
١٤-ضيوي نوري خالد .
١٥-مختار القروي .
١٦-مصطفى الخروبي .
١٧-محمد نجم .
١٨-شعبان عبد الونيس .

الدفعة الثامنة الذين تخرجوا من الكلية العسكرية سنة ١٩٦٦

١-أحمد محمود النزوي .
٢-خليفة بالقاسم حفتر .
٣-امحمد المقريف .
٤-عطية موس الكاسح الزوي .
٥-عمر محمد الحريري .
٦-خليفة المسماري .
٧-عمر المحيش .
٨-امحمد الدروجي .
٩-سليمان الكوشلي .

١٠-الهادي الطاهر إمبيرش .
١١-محمد أحمد الحاراثي .
١٢-الريفي على الشريف .
١٣-أحمد المقصبي .
١٤-ابريك الطشاني .
١٥- محمد بلال .
١٦-عبد الكبير الشريف .
١٧-جبريل الحداد .
١٨-عبد الفتاح يونس .
١٩-عبد الرحمن على الصيد الزوي .
٢٠-سليمان محمود ضابط شرف .

الدفعة التاسعة الذين تخرجوا من الكلية العسكرية سنة ١٩٦٧ .

١-يوسف أحمد أبو حجر .
٢-بالقاسم القانقا .
٣-سليمان شعيب .
٤-الناجي الجدائمي .
٥-يوسف الديري .
٦-المبروك الطاهر رجب .
٧-أبو بكر السنوسي .

الدفعة العاشرة الذين تخرجوا الكلية العسكرية سنة ١٩٦٨ .

١-على الرايس .
٢-حبيب نجيب . ضابط شرف .
٣-المهدي العربي .
٤-الهادي مفتاح العجيلي .
٥-صالح حبيش .
٦-الرماح أبو شوفه .
٧-عبد الله محمود الحجازي .
٨-مصطفى أحمد .
٩-المبروك العلواني .
١٠-إبراهيم الطبيب العلواني .

١١-فرج البرغثي .
١٢-عبد المجيد المنقوش .
١٣-امبارك سعيد .
١٤-عثمان القرقني .
١٥-مفتاح رشيد .
١٦-خليفة مصباح .
١٧-عبد السلام أبو قيلة .
١٨-محمد مبارك شكلول .
١٩-يوسف مصطفى آدم .
٢٠-الرماح الجرد .
٢١-إبراهيم أرحومة .
٢٢-عبد الحميد عامر زايد .
٢٣-محمد صالح درهوب .
٢٤-محمد الصادق بركة .
٢٥-محمد الكيلاني .
٢٦-محمد محمود الدغاري .
٢٧-محمد رمضان العيساوي .
٢٨-محمد عباس شلش .
٢٩-حسين الفرحاني .
٣٠-عياد بن زابية .
٣١-سالم أبو نواره .
٣٢-محمد بالقاسم ارنيج .
٣٣-فتح الله عثمان .
٣٤-محمد شعبان التهامي .
٣٥-أحمد عون .
٣٦-مفتاح على اسبيع .
٣٧-عبد الحميد شعماش .
٣٨-عبد الحميد خالد .
٣٩-منير الطاهر .
٤٠-محمد مسعود حماد .

٤١-إبراهيم نجيب .
٤٢-محمد صالح درهوب .
٤٣-سالم محمود أبو شريدة الزوي .
٤٤- عبد الله الجبو

الدفعة الحادية عشر الذين تخرجوا من الكلية العسكرية سنة ١٩٦٩ .

١-محمد عبد الكريم مريم .
٢-مصطفى المنقوش .
٣-عبد المجيد يربيش .
٤-محمد القاضي .
٥-أحمد أبو ليفة .
٦-على الفينوري رحومه .
٧-محمد عبد الوهاب كريم .
٨-محمد السوداني .
٩-محمد منصور .
١٠-شوفه أحمد أبو بكر العرفي .
١١-عبد الرحيم صالح الزوي .
١٢-المبروك زهمول .
١٣-صالح أبو فروة .

ضباط الشرطة الذين انضموا للثورة سنة ١٩٦٩ .

١-حسن اشكال.
٢-مسعود عبد الحفيظ.
٣-المهدي الدعيكي.
٤-سيد قذام الدم.
٥-محمد سالم عبدو.
٦-على الدعوكي .
٧-جمعة بو النيران .
٨-مصطفى عراب .
٩-مصباح العروصي .
١٠-محمد الأسود .
١١-يوسف الزياني .

الطيـران – البحريـة – والمـدنيين : الضـباط الـذين انضـموا للثـورة سـنة ١٩٦٩,

١-صالح الهوني .
٢-دلة إبراهيم .
٣-فتحي الكيلاني .
٤-محمود التهامي .
٥- جبريل الكادكي .
٦- فتحي بني طاهر .
٧- حمدي السويحلي (بحرية).
٨- رمضان الجو (بحرية) .

ضباط الصف الذين انضموا للثورة ,١٩٦٩

١-خليفة خييش .
٢-سالم سعيد .
٣-عمر الطبيب .
٤-ضي القذافي .
٥-أحمد البقار.
٦-فرج معتوق .
٧-على السائح .
٨-محمد الأزهري .
٩-مسعود الزغرات .
١٠-محمد الدرعي .
١١-عوض السعيطي .
١٢-سليمان الشلماني .
١٣-امبارك عتيق .
١٤-صالح الفار .
١٥-عبد السلام الغدامس .
١٦-عاشور صالح .
١٧-الطاهر العكرمي .
١٨-عامر أحمد موسى .
١٩-محمد أحمد داوي .

ضباط شاركوا في الثورة:

١-موسى أحمد الدفعة (١) من خريجي الكلية العسكرية .
٢- عامر العجيلي الدفعة (٥) من خريجي الكلية العسكرية .
٣-فرج سليمان الحضيري الدفعة (٣) من خريخي الكلية العسكرية .
٤-على الفيتوري خليفة الدفعة (٥) من خريجي الكلية العسكرية .
٥-حسين الحاس الدفعة (٦) من خريجي الكلية العسكرية .
٦-عبد الكريم عبد ربه الدفعة (٦) من خريجي الكلية العسكرية .
٧-سليمان الرفادي الدفعة (٥) من خريجي الكلية العسكرية .
٨-عبيد عبد العاطي بدر الدفعة (٦) من خريجي الكلية العسكرية .
٩-عبد الونيس محمود الدفعة (٦) من خريجي الكلية العسكرية .

المعسكرات التي كان يعمل بها الضباط الوحدويون الأحرار قبل تنفيذ الثورة .

١-ترهونة .
٢-طرابلس .
٣-الزاوية .
٤-مصراته .
٥-الخمس .
٦-سبها .
٧-الإيبار .
٨-درنة .
٩-المرج .

كشف بالذين شاركوا في الثورة ١٩٦٩ .

١-الدفعة – ٧ – ١٨ ضابط .
٢-الدفعة – ٨ – ٢٠ ضابط .
٣-الدفعة – ٩- ٧ ضابط .
٤-الدفعة – ١٠- ٤٣ ضابط .
٥-الدفعة – ١١- ١٣ ضابط .
٦-الشرطة ١ ضابط .
٧-الطيران – البحرية – المدنيين – ١٠ ضابط .
٨-ضباط الصف – ١٩ ضابط صف .
٩-ضباط آخرين ٩ ضابط .

سنوات تأسيس الدولة الليبية منذ ١٩٦٩
إلى إسقاطها في ٢٠١١م

١-إعلان قيام الثورة – البيان الأول لمجلس قيادة الثورة ١٩٦٩م .

٢-إعـلان سـقوط المؤسسـات الدسـتورية ونظـام الحكـم الملكـي . وقيـام الجمهورية العربية الليبية .

٣-تشكيل أول حكومة مدنية .

٤-إصدار الإعلان الدستوري في ١١ سبتمبر ١٩٦٩ .

■■■

الجمهورية العربية الليبية

إعلان قيام الثورة

البيان الأول لمجلس قيادة الثورة

"بسم الله الرحمن الرحيم"

أيها الشعب الليبي العظيم :

تنفيـذًا لإرادتـك الحـرة وتحقيقًـا لأمانيـك الغاليـة واسـتجابة صـادقة لنـدائك المتكرر الذي يطالب بالتغيير والتطهير ويحث على العمل والمبادرة ويحرض على الثورة والانقضاض ، قامت قواتك المسلحة بالإطاحة بالنظام الرجعي المتخلف والمتعفن الذي أزكمت رائحته النتنة الأنوف واقشعرت من رؤية معالمه الأبدان ، وبضربة واحدة من جيشك البطل تهاوت الأصنام وتحطمت الأوثان فانقشع في لحظة من لحظات القدر الرهيبة ظلام العصور من حكم الأتراك إلى جور الطليان إلى عهد الرجعية والرشوة والوساطة والمحسوبية والخيانة والغدر ، وكذا منذ الآن تعتبر ليبيا جمهوريـة حرة ذات سيادة تحت اسم «الجمهوريـة العربيـة الليبيـة» صاعدة بعون الله ، إلى العمل إلى العلا ، سائرة في طريق الحرية والوحدة والعدالة الاجتماعيـة كافلـة لأبنائها حق المسـاواة فاتحـة أمامهم أبـواب العمـل الشـريف لا مهضوم ولا مغبون ولا مظلوم ولا سيد ولا مسود بل إخوة أحرار في ظل مجتمع ترفرف عليه إن شاء الله راية الرخاء والمساواة ، فهاتوا أيديكم وافتحوا قلوبكم وانسوا أحقادكم وقفوا صفًا واحدًا ضد عدو الأمة العربية عدو الإسلام عدو الإنسانية الذي أحرق مقدساتنا وحطم شرفنا ، وهكذا سنبني مجدًا ونحيي تراثًا ونثأر لكرامة جرحت وحق اغتصب ، يا من شهدتهم لعمر المختار جهادًا مقدسًا من أجل ليبيا والعروبة والإسلام ويا من قاتلتم مع أحمد الشريف قتالا حقًا ، يا أبناء البادية يا أبناء الصحراء يا أبناء المدن العريقة يا أبناء الأرياف الطاهرة ، يا أبناء القرى ،قرانا الجميلة الحبيبة ، ها قد دقت ساعة العمل فإلى الأمام وإنه يسرنا في هذه اللحظة أن نطمئن إخواننا الأجانب بأن ممتلكاتهم وأرواحهم سوف تكون في حماية القوات المسلحة وإنها بالعمل غير موجهة ضد دولة أجنبية أو معاهدات دولية أو قانون دولي معترف به ، وإنما هو عمل داخلي بحت يخص ليبيا ومشاكلها المزمنة وإلى الأمام . والسلام عليكم ورحمة الله .

الجمهورية العربية الليبية

ـ سقوط المؤسسات الدستورية ونظام الحكم:

أذاع مجلس قيادة الثورة البيان التالي يعلن فيه سقوط المؤسسات الدستورية التي كانت قائمة في ظل النظام السابق ، ويحدد فيه المعالم الأساسية لنظام الحكم خلال هذه المرحلة التاريخية الحاسمة في حياة البلاد .

ـ وفيما يلي نص هذا البيان:

أولاً :

تلغى جميع المؤسسات الدستورية التابعة للعهد البائد من مجالس وزارية وتشريعية وتعتبر هذه المجالس مجردة من جميع سلطاتها لاغية من فجر اليوم الأول من سبتمبر، وأن أية محاولة قد يبذلها بعض الساسة القدامي يشم منها معاداة الثورة سوف تقابل بدر عنف لن يكون في حسبانهم .

ثانيًا:

إن أمر جمهورية ليبيا العربية يعود أولاً وأخيرًا إلى سلطة مجلس قيادة الثورة ، وهو يمثل السلطة الوحيدة في هذا القطر ، وعليه فإن جميع إدارات الدولة وموظفيها وقوة الأمن فيها من هم تحت تصرف قيادة الثورة منذ الآن . وأن أي مخل بهذا سوف يعرض نفسه لسؤال القانون .

ثالثًا :

إن مجلس قيادة الثورة يريد أن يوضح لجميع المواطنين إنه يسعى بعزم أكيد وإرادة صلبة لبناء ليبيا الاشتراكية النابعة من صميم وطننا والبعيدة كل البعد عن التقوقع العقائدي والمؤمنة بحتمية التطور التاريخي الذي لا يرد والذي سوف يحل ليبيا من بلد متخلف مريض الإرادة والمسلك إلى بلد تقدمي ، يناهض الاستعمار والعنصرية ويسعى لتحرير الشعوب المظلومة التي تعاني نفس قضايا التخلف والظلم الاجتماعي .

رابعًا :

إن مجلس قيادة الثورة يؤمن بوحدة قضايا العالم الثالث وإلى تضافر جهود هذا العالم من أجل تحطيم نير التخلف الاجتماعي والاقتصادي .

خامسًا :

إن مجلس قيادة الثورة يؤمن إيمانًا عميقًا بقدسية الأديان وبقيمة المثل الروحية النابعة من صميم كتابنا المقدس القرآن الكريم ، وسوف يواصل الدعم للمثل الدينية النيرة والعمل على تحطيم النفاق الديني المزيف .

فيا شعب ليبيا هنيئًا بثورتك المظفرة ويحق لك الآن أن تطرب فرحًا وأن تؤيد بكل قواك الثورة الظافرة وإلى الأمام .

١٩٦٩م .

الجمهورية العربية الليبية

إعلان دستوري

مجلس قيادة الثورة ،

باسم الشعب العربي في ليبيا :

وقد آلى على نفسه أن يسترد حريته ، وأن يستمتع بخيرات أرضه ، وأن يعيش في مجتمع تكون فيه الرفاهية والرخاء حقًا لكل مواطن مخلص ، وقد صمم لعقد العزم على أن يحطم كل القيود التي كانت تحد من حركته وانطلاقه ، وأن يقف في الصف مع إخوانه في جميع أجزاء الوطن العربي مناضلا لاسترداد كل شبر من الأرض التي دنسها الاستعمار وأن يزيل العوائق التي تقف حائلا دون وحدته من الخليج إلى المحيط .

وهو يؤمن أن السلام لا يقوم إلا على العدل ويقدر أهمية تدعيم العلاقات التي تربطه بجميع شعوب العالم المناضلة ضد الاستعمار ، وهو يدرك أن تحالف الرجعية والاستعمار هو المسئول عن التخلف الذي يعانيه رغم وفرة ثرواته الطبيعية وعن الفساد الذي استشرى في جهاز الحكم ، وهو يدرك مسؤولياته عن إقامة وطني ديمقراطي تقدمي وحدوي .

وباسم الإرادة الشعبية التي عبرت عنها القوات المسلحة في الفاتح من سبتمبر ١٩٦٩ م والتي أطاحت بالنظام الملكي ، وأعلنت الجمهورية العربية الليبية وحماية لثورته وتدعيمًا لها حتى تسير نحو تحقيق أهدافها في الحرية والاشتراكية والوحدة بصدد هذا الإعلان الدستوري ليكون أساسًا لنظام الحكم في مرحلة استكمال الثورة الوطنية الديمقراطية ، وحتى يتم إعداد دستور دائم يعبر عن الإنجازات التي تحققها الثورة ويحدد معالم الطريق أمامها .

الباب الأول

الدولة

المادة (١)

ليبيا جمهورية عربية ديمقراطية حرة ، السيادة فيها للشعب ، وهو جزء من الأمة العربية وهدفه الوحدة العربية الشاملة . وإقليمها جزء من إفريقيا وتسمى الجمهورية العربية الليبية .

المادة (٢)

الإسلام دين الدولة ، واللغة العربية لغتها الرسمية ، وتحمي الدولة حرية القيام بشعائر الأديان طبقًا للعادات المرعية .

المادة (٣)

التضامن الاجتماعي أساس الوحدة الوطنية . والأسرة أساس المجتمع ، قوامها الدين والأخلاق والوطنية .

المادة (٤)

العمل في الجمهورية العربية الليبية حق وواجب وشرف لكل مواطن قادر والوظائف العامة تكليف للقائمين بها ، ويهدف موظفو الدولة في أداء أعمالهم ووظائفهم إلى خدمة الشعب .

المادة (٥)

المواطنون جميعًا سواء أمام القانون .

المادة (٦)

تهدف الدولة إلى تحقيق الاشتراكية وذلك بتطبيق العدالة الاجتماعية التي تحظر أي شكل من أشكال الاستغلال. وتعمل الدولة – عن طريق إقامة علاقات اشتراكية في المجتمع – على تحقيق كفاية من الإنتاج وعدالة في التوزيع، بهدف تذويب الفوارق سلميًا بين الطبقات والوصول إلى مجتمع الرفاهية مستلهمة في تطبيقها للاشتراكية تراثها الإسلامي العربي وقيمة الإنسانية وظروف المجتمع الليبي .

المادة (٧)

تعمل الدولة على تحرير الاقتصاد القومي من التبعية والنفوذ الأجنبي وتحويله إلى اقتصاد وطني إنتاجي يعتمد على الملكية العامة للشعب الليبي والملكيات الخاصة لأفراده .

المادة (٨)

الملكية العامة للشعب أساس تطوير المجتمع وتنميته وتحقيق كفاية الإنتاج والملكية الخاصة الغير مستغلة مصونه ، ولا تنزع إلا وفقًا للقانون والإرث حق تحكمه الشريعة الإسلامية .

المادة (٩)

تضع الدولة نظامًا للتخطيط القومي الشامل اقتصاديًا واجتماعيًا ، وثقافيًا ، ويراعى في توجيه الاقتصاد الوطني التعاون بين القطاعين العام والخاص لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية .

المادة (١٠)

إنشاء الألقاب والرتب المدنية محظور وتعتبر ملغاة جميع الألقاب التي كانت ممنوحة لأفراد الأسرة المالكة السابقة وحاشيتها .

المادة (١١)

تسليم اللاجئين السياسيين محظور.

المادة (١٢)

للمنازل حرمة . ولا يجوز دخولها أو تفتيشها إلا في الأحوال المبينة في القانون وبالكيفية المنصوص عليها فيه .

المادة (١٣)

حرية الرأي مكفولة في حدود مصلحة الشعب ومبادئ الثورة .

المادة (١٤)

التعليم حق وواجب على الليبيين جميعًا . وهو إلزامي حتى نهاية المرحلة الإعدادية ، وتكفله الدولة بإنشاء المدارس والمعاهد والجامعات والمؤسسات الثقافية والتربوية ويكون التعليم فيها مجانًا ، وتنظم بقانون الحالات التي يجوز فيها إنشاء مدارس خاصة . وتعني الدولة خاصة برعاية الشباب بدنيًا وعقليًا وخلقيًا .

المادة (١٥)

الرعاية الصحية حق تكفله الدولة بإنشاء المستشفيات والمؤسسات العلاجية والصحية وفقًا للقانون .

المادة (١٦)

الدفاع عن الوطن واجب مقدس ، وأداء الخدمة العسكرية شرف لليبيين .

المادة (١٧)

لا يجوز فرض ضريبة أو تعديلها أو إلغاؤها إلا بقانون . ولا يجوز إعفاء أحد من أداء الضرائب في غير الأحوال المبنية في القانون . كما لا يجوز تكليف أحد بتأدية الرسوم إلا في حدود القانون .

الباب الثاني

نظام الحكم

المادة (١٨)

مجلس قيادة الثورة هو أعلى سلطة في الجمهورية العربية الليبية ويباشر أعمال السيادة العليا والتشريع ووضع السياسة العامة للدولة نيابة عن الشعب وله بهذه الصفة أن يتخذ كافة التدابير التي يراها ضرورية لحماية الثورة والنظام القائم عليها وتكون هذه التدابير في صورة إعلانات دستورية أو قوانين أو أوامر أو قرارات ولا يجوز الطعن فيما يتخذه مجلس قيادة الثورة من تدابير أمام أية جهة .

المادة (١٩)

يعين مجلس قيادة الثورة مجلسًا للوزراء يتكون من رئيس الوزراء ووزراء ويجوز له تعيين نواب لرئيس الوزراء ووزراء بدون وزارة .

ولمجلس قيادة الثورة أن يقيل رئيس الوزراء والوزراء ، وأن يقبل استقالتهم من مناصبهم . ويترتب على استقالة رئيس مجلس الوزراء استقالة مجلس الوزراء ويتولى مجلس الوزراء تنفيذ السياسة العامة للدولة وفق ما يرسمه مجلس قيادة الثورة وهو مسئول عن أعماله أمام مجلس قيادة الثورة ، ودون إخلال بالمسؤولية التضامنية لمجلس الوزراء يكون كل وزير مسؤولا عن أعمال وزارته أمام رئيس مجلس الوزراء .

المادة (٢٠)

يقوم مجلس الوزراء بدراسة وإعداد كافة مشروعات القوانين وفق السياسة التي يرسمها مجلس قيادة الثورة وتعرض عليه للنظر فيها وإصدارها .

المادة (٢١)

تصدر الميزانية العامة للدولة بقانون ويعتمد مجلس قيادة الثورة بقرار نتع الحساب الختامي لميزانية الدولة .

المادة (٢٢)

يعقد مجلس قيادة الثورة اجتماعًا مشتركًا مع مجلس الوزراء بناء على دعوة رئيس مجلس قيادة الثورة أو عضوين من أعضائه كلما رأوا ذلك .

المادة (٢٣)

مجلس قيادة الثورة هو الذي يعلن الحرب ويعقد المعاهدات ويصدق عليها إلا ما قد يرى تفويض مجلس الوزراء في عقده والتصديق عليه .

المادة (٢٤)

يعين مجلس قيادة الثورة الممثلين السياسيين للجمهورية العربية الليبية في الخارج ويقيلهم ، وهو الذي يقبل اعتماد رؤساء البعثات الأجنبية وهو الذي ينشئ المصالح العامة ويعين كبار الموظفين ويعزلهم على النحو المبين في القانون .

المادة (٢٥)

يكون إعلان الأحكام العرفية أو حالة الطوارئ بقرار من مجلس قيادة الثورة كلما تعرض أمن الدولة الخارجي أو الداخلي للخطر ، وكلما رأى أن ذلك ضروري لحماية الثورة وتأمين سلامتها .

المادة (٢٦)

الدولة وحدها هي التي تنشئ القوات المسلحة .

والقوات المسلحة في الجمهورية العربية الليبية ملك الشعب ، هي عدته لحماية البلاد وأمنها وسلامة أراضيها ونظامها الجمهوري والحفاظ على وحدته الوطنية ، وتخضع القوات المسلحة للإشراف الكامل لمجلس قيادة الثورة .

المادة (٢٧)

يهدف القضاء فيما يصدره من أحكام إلى حماية مبادئ المجتمع وحقوق الأفراد وكراماتهم وحرياتهم .

المادة (٢٨)

القضاة مستقلون لا سلطان عليهم في قضائهم لغير القانون والضمير .

المادة (٢٩)

تصدر الأحكام وتنفذ باسم الشعب .

المادة (٣٠)

لكل شخص الحق في الالتجاء إلى المحاكم وفقًا للقانون .

المادة (٣١)

أ-لا جريمة ولا عقوبة إلا بناء على قانون .

ب-العقوبة شخصية .

ج-المتهم برئ حتى تثبت إدانته. وتؤمن له كافة الضمانات الضرورية لممارسة حق الدفاع . ويحظر إيذاء المتهم أو المسجون جسمانيًا أو نفسانيًا .

المادة (٣٢)

يكون العفو عن العقوبة أو تخفيفها بقرار من مجلس قيادة الثورة ، أما العفو العام فيكون بقانون .

الباب الثالث

أحكام متفرقة وانتقالية

المادة(٣٣)

يلغى النظام الدستور المقرر في الدستور الصادر ٧ أكتوبر ١٩٥١م وتعديلاته مع ما يترتب على ذلك من آثار .

المادة (٣٤)

يستمر العمل بجميع الأحكام المقررة في القوانين والتشريعات القائمة فيما لا يتعارض مع أحكام هذا الإعلان الدستوري ، وكل إشارة في هذه القوانين والتشريعات إلى اختصاصات الملك ومجلس الأمة تعتبر إشارة إلى مجلس قيادة الثورة .وكل إشارة فيها إلى الملكية تعتبر إشارة إلى الجمهورية .

المادة (٣٥)

يكون للقرارات والبيانات والأوامر الصادرة من مجلس قيادة الثورة منذ سبتمبر ١٩٦٩م وقبل صدور هذا الإعلان الدستوري قوة القانون .

ويلغى كل ما يتعارض مع أحكامها من نصوص القوانين النافذة قبل صدورها ولا يجوز إلغاؤها أو تعديلها إلا بالطريقة المبنية في هذا الإعلان الدستوري .

المادة (٣٦)

يبقى هذا الإعلان الدستوري نافذ المفعول حتى يتم إصدار الدستور الدائم ولا يعدل إلا بإعلان دستوري آخر من مجلس قيادة الثورة إذا رأى ذلك ضروريًا وفق مصلحة الثورة . ينشر هذا الإعلان في الجريدة الرسمية مجلس قيادة الثورة صدر بتاريخ ٢ شوال ١٣٨٩ هـ الموافق ١١ديسمبر ١٩٦٩م .

مجلس قيادة الثورة

صدر بتاريخ ٢ شوال ١٣٨٩هـ

الموافق ١١ديسمبر ١٩٦٩م

الأعمال بعد نجاح الثورة ١٩٧٠م

١-تشكيل حكومة مدنية ثم أعيد تشكيل الحكومة برئاسة العقيد معمر القذافي.

٢-البدء في وضع خطة لطلب جلاء القواعد البريطانية والقواعد الأمريكية .

٣-التهيؤ والإعداد لفرض الجلاء ومقاومة الدول الاستعمارية في حال فشل المفاوضات والاستجابة لطلب الجلاء من بريطانيا وأمريكا سلميًا .

٤-شكل وفد للسفر للاتحاد السوفيتي لتأسيس علاقة استراتيجية معه وطلب المساعدة في إعادة تسليح الجيش الليبي والذي كانت أسلحته من بريطانيا وأمريكا .

٥-تحقق الإجلاء ووافقت بريطانيا على الجلاء قبل ٢٨مارس ١٩٧٠م من قواعدها البرية والبحرية والجوية عن طبرق والعدم .

٦-وافقت الولايات المتحدة الأمريكية على الجلاء من قواعدها الخمسة في ويلس «معيقة وتاجوراء وبئر الأسطى ميلاد والوطية والسدرة قبل ١١ – ٦- ١٩٧٠م .

٧-طلب من إيطاليا إجلاء بقايا الاستعمار بين الطليان الذين بقوا في ليبيا بعد إعلان الاستقلال ١٩٥٢ م في ٧- ١٠- ١٩٧٠م .

٨-إنهاء سيطرة فرنسا على الأجواء لجنوب ليبيا حيث كان إقليم الطيران يقع تحت سيطرة فرنسا (إقليم غات) .

٩-كذلك إنهاء سيطرة إقليم مالطا على الأجواء الليبية لطرابلس وليبيا – (إقليم طرابلس) .

١٠-تعززت العلاقات مع مصر السياسة الخارجية لليبيا ومواقفها الدولية وبدأ التعاون في جميع المجالات المدنية والعسكرية .

١١-قام الزعماء العرب بعدة زيارات لليبيا وترتيب مواضيع الوحدة مع مصر والسودان والتكامل الاقتصادي بين هذه الدول .

١٢-شرع في تأميم وتليب قطاع النفط الذي كان حكرًا على الشركات الأجنبية والأجانب ورفع أسعار النفط والمشاركة في الإنتاج والتصنيع للنفط والغاز .

١٣-شرع في تحرير القطاع المالي للدولة وتليب المصارف الأجنبية .

١٤-وضع سياسة لرفع الحد الأدنى للأجور للعمال وموظفي الدولة والقطاع الخاص .

سنة ١٩٧١م :

١-إنشاء الجهاز المركزي للرقابة الإدارية وتعيين نائبًا للرقيب العام .

٢-تم تعيين الرقيب العام على الدولة والمال العام والإدارة .

٣-بداية خطط التنمية .

٤-تأميم شركات النفط – وتأميم الشركة البريطانية B.P والموقف المؤيد لدولة الإمارات في حقها في الجزر الثلاثة (طنب الكبرى – طنب الصغرى – وأبو عوس).

العلاقات مع دولة الإمارات العربية المتحدة ورئيسها الشيخ زايد (١٩٧١م)

١-قبل منح بريطانيا الاستقلال للإمارات الستة (أبو ظبي – دبي – الشارقة – الفجيرة - أم القوين – عجمان) قررت بريطانيا أن تمنح الجزر الثلاثة (طنب الكبرى – وطنب الصغرى – وأبو عوس) . لشاه إيران ليتخذها مكانًا للسياحة مثل لاس فيقسن بالولايات المتحدة الأمريكية .

٢-عارضت ليبيا بشدة وطالبت بريطانيا بتسليمها لأصاحبها الإمارات العربية فرفضت فقامت ليبيا بتأميم شركة B. P للبترول وكانت ليبيا قبلها قد طلبت من بريطانيا إجلاء قواتها البرية والبحرية والجوية وإخلاء الأراضي الليبية والأجواء والمياه الإقليمية من قواتها العسكرية .

٣-ساءت العلاقة بين ليبيا وبريطانيا فساءت العلاقة مع شاه إيران إذ لم تكن هناك علاقة بين ليبيا وإيران . بعد ١٩٧١ – عرض على الإمارات عدة حلول للمشكلة فأجابت أنهم سيطالبون بها في الوقت المناسب مع تقديرهم العالي لدور ليبيا .

٤-ولما قامت الثورة الإسلامية في إيران بقيادة الإمام الخميني وأعوانه سارعت ليبيا لبناء علاقة دبلوماسية مع إيران وتم تبادل السفراء بين البلدين .

٥-كانت قضية الجزر الإماراتية تثار من الجانب الليبي لتعاد إلى أهلها مع الجانب الإيراني في جميع الاجتماعات بين الجانبين .

٦-وفي ١٩٨٦ وبعد الغارة الأمريكية سنة ١٩٨٦ على ليبيا كلفت بالذهاب إلى الإمارات العربية لشرح موقف ليبيا من العدوان الأمريكي فأبدت دولة الإمارات تعاطفها ووقوفها بجانب ليبيا .

٧-وفي سنة ١٩٩٠ على أثر الغزو العراقي للكويت سنة ١٩٩٠ وبعض الأراضي السعودية كلفت بالسفر إلى أبو ظبي لإبلاغ رئيس الإمارات العربية المتحدة الشيخ زايد وقوف ليبيا بجانبه وتأييده والدفاع عن الأراضي والمياه والأجواء الإماراتية بقوات ليبية برية وبحرية وجوية .

وأن تكرث ليبيا تحت تصرف الإمارات العربية من الأسرة والمواطنين الإماراتيين .

- سنة ١٩٧٢ إعلان اتحاد الجمهوريات العربية ليبيا + مصر + سوريا .

-سنة ١٩٧٣:

١-ساهمت ليبيا في مساعدة مصر في حرب رمضان سنة ١٩٧٣بالطائرات والذخائر – والقوات في العبور للضفة الشرقية لقناة السويس وتحرير الأراضي المصرية المحتلة من إسرائيل .

٢-قامت مسيرة شعبية من الليبيين من راس جدير إلى الحدود المصرية «مطروح» لإعلان الوحدة الاندماجية بين الشعبين .

٣-خطاب زواره وإعلان الثورة الشعبية والثقافية وما سمى بالنقاط الخمسة .

-سنة ١٩٧٤:

١-رشحت للدراسة في أكاديمية ناصر للدراسات الاستراتيجية العسكرية .

٢-إعلان الاتحاديين ليبيا وتونس ما سمي ببيان حرية الوحدة الاندماجية بين ليبيا وتونس .

-سنة ١٩٧٥ :

١-ترك بعض أعضاء مجلس قيادة الثورة المجلس وهو بداية الخلاف بين أعضاء مجلس قيادة الثورة .

-سنة ١٩٧٦ بداية إصدار الكتاب الأخضر :

الفصل الأول :

الديمقراطية المباشرة

المؤتمرات الشعبية .

واللجان الشعبية .

الفصل الثاني :

الجانب الاقتصادي .

العمل والإنتاج .

الفصل الثالث:

الركن الاجتماعي .

الأسرة والطفل .

التراث والفنون .

-سنة ١٩٧٧:

١-إعلان قيام سلطة وتعديل الإعلان الدستوري الذي صدر سنة ١٩٦٩وتأسيس الجماهيرية في سبها . في ٣ / ١٩٧٧ وحل مجلس قيادة الثورة .

٢-وحلت أمانة مؤتمر الشعب العام محل مجلس قيادة الثورة .

٣-وحلت اللجنة الشعبية العامة محل مجلس الوزراء .

٤-وحلت اللجان الشعبية العامة للوزارت وبقية المؤسسات .

٥-انتهاء ندبي للعمل كرقيب عام ورجعت للقوات المسلحة وتم تعيني أمرًا لصف الصورايخ .

أفدت لدراسة الأركان في أكاديميات الاتحاد السوفيتي مع مجموعة من الضباط في نهاية سنة ١٩٧٧.

-إعلان قيام سلطة الشعب:

إن الشعب العربي الليبي وقد استرد بالثورة زمام أمره ، وملك مقدرات يومه وغده ، مستعينًا بالله متمسكًا بكتابه الكريم أبدًا مصدرًا للهداية وشريعة للمجتمع يصدر هذا الإعلان إيذانًا بقيام سلطة الشعب ، ويبشر شعوب الأرض بانبلاج فجر عصر الجماهير .

أولاً: يكون الاسم الرسمي لليبيا «الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية» .

ثانيًا: القرآن الكريم هو شريعة المجتمع في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية .

ثالثًا: السلطة الشعبية المباشرة هي أساس النظام السياسي في الجماهيرية العربية الليبية الاشتراكية ، فالسلطة للشعب ولا سلطة لسواه ، ويمارس الشعب سلطته عن طريق المؤتمرات الشعبية واللجان الشعبية والنقابات والاتحادات والروابط المهنية ومؤتمر الشعب العام ، ويحدد القانون نظام عملها .

رابعًا: الدفاع عن الوطن مسؤولية كل مواطن ومواطنة ، وعن طريق التدريب العسكري العام يتم تدريب الشعب وتسليحه ، وينظم القانون طريقة إعداد الإطارات الحربية والتدريب العسكري العام .

مؤتمر الشعب العام

صدر في القاهرة بمدينة سبها

في ١٢ ربيع الأول ١٣٩٧هـ

الموافق ٢مارس ١٩٧٧م .

-سنة ١٩٧٨ :

أنهيت دراسة الأركان العامة في الاتحاد السوفيتي .

-سنة ١٩٧٩ :

١-شاركت في مساعدو الشعب الأوغندي والرئيس عيدي أمين ضمن القوات الليبية التي كانت تتواجد في أوغندا .

٢-إعلان تشكيل اللجان الثورية .

- العلاقات مع إيران:

- منذ سنة ١٩٧٩ مع بداية الإمام الخميني في العراق .

- انتقاله لفرنسا ودعوته للثورة الإسلامية في إيران .

- انتصار ثورته وعودته لإيران في فبراير ١٩٧٩ .

- بداية العلاقة بين ليبيا وإيران وتم تبادل الوفود والتعاون ١٩٨٢ م .

- العلاقة مع العراق ١٩٨٠م بعد الحرب العراقية الإيرانية :

- كانت العلاقة بين ليبيا والعراق تشوبها بعض المواقف ..

- في سنة ١٩٨٠ بدأ الحرب بين العراق وإيران حتى ١٩٨٨ م

- دعمت دول الخليج العراق في حربه ضد إيران بالإمكانيات المالية والمادية والمعنوية والإعلامية وأثارت الحرب بين العرب والفرس بعض النعرات الطائفية.

- بدأت العراق في دعم المعارضة الليبية وأقامت لها مراكز للتدريب في العراق وأنشأت لها إذاعة مسموعة ضد ليبيا .

- أرسلت المعدات والآليات للمعارضة الليبية في تشاد في نهاية ١٩٨٦ أبدت الكويت أن تقوم بدور وساطة بين ليبيا والعراق وكلفت بالذهاب للكويت لبحث موضوع المعارضة الليبية وغلق الإذاعة التي تبث من بغداد ضد ليبيا وتسليم المطلوبين من الليبيين وخاصة الذين قاموا بأعمال تخريبية في ليبيا ولكن الجانب الكويتي أفاد بموافقة العراق على غلق الإذاعة فقط .

- في سنة ١٩٨٧ تآمرت فرنسا والعراق ضد القوات الليبية التي كانت تقوم بمساعدة رئيس حركة فوولينا «كونكي وداي» وتم أسر بعض الضباط والجنود وانسحبت القوات الليبية من تشاد.

-سنة ١٩٨٢ الذي استولى هبري على تشاد بعد انسحاب القوات الليبية ١٩٨١ بعد تحريرها في سنة ١٩٨٠ .

-سنة ١٩٨٨م – ١٩٨٩م

-تمكنت المعارضة الليبية إلى ضم بعض الضباط والجنود والأسرى .

-زاد دعم العراق للمعارضة بالآليات والأسلحة والدخائر والوقود ليتمكنوا من دخول ليبيا من الجنوب الحدود الليبية التشادية .

-في سنة ١٩٨٥تمكن إدريس دبي في تحرير تشاد من هبري بعد دعمه من ليبيا

-سنة ١٩٨٥ كلفت بإدارة العمليات في القوات المسلحة وشاركت في مساعدة الشعب التشادي وحكومته الوطنية .

-سنة ١٩٨٠ بداية العمل على إنشاء بمحطة كهرباء نووية لإنتاج الكهرباء وتحلية مياه البحر مع الاتحاد السوفيتي .

-سنة ١٩٨١

١-كلفت بقيادة منقطة الكفرة العسكرية

٢-إعلان ليبيا بأن خليج سرت مياه إقليمية لليبيا حتى الخط ٣ ٣٢° شمالاً بنغازي ومصراته حتى تكون الثروات البحرية والطبيعية الأخرى ملكًا للشعب الليبي .

٣-انسحاب القوات الليبية من تشاد بعد أن حررتها وتمكن الرئيس كوكن وداي من حكم تشاد .

-سنة ١٩٨٢

في عهد الثورة الإسلامية ١٩٧٩ وما بعدها :

-نظرًا لسوء العلاقة بين ليبيا إيران شاه .

-كانت قصة الجزر الإماراتية أول المسائل التي تحدث مع الإيرانيين .

كذلك قصة الحرب العراقية التي بدأت سنة ١٩٨٠ – بعد قيام الثورة الإسلامية وعودة الإمام الخميني لإيران في سنة ١٩٧٩ من فرنسا وسقوط وهروب الشاه . وكانت دول الخليج مع الجانب العراقي .

-كذلك موضوع أسعار النفط التي بدأت دول المنطقة في إطلاق يد الولايات المتحدة التصرف فيه وفي الأسعار والإنتاج والتصدير على أن تقوم أمريكا في زيادة المخزون من النفط في مناجم الملح في أمريكا وأعلنت حرب الأسعار بأبخس الأسعار وأن يشحن على سفن تحمل العلم الأمريكي لتكون تحت حماية الأساطيل الأمريكية .

-دعمت العراق المعارضة الليبية من ١٩٨٤ وما بعدها جبهة الإنقاذ وكان يعد لغزو ليبيا من تشاد بعد سنة ١٩٨٧ – الحدود الليبية التشادية.

قامت أمريكا بالغارة على ليبيا سنة ١٩٨٦ وكلفت بزيارة الكويت والإمارات والسعودية لشرح موقف ليبيا من الغارة الأمريكية .

غزو العراق الكويت سنة ١٩٩٠ كلفت بحمل رسالة إلى رئيس الإمارات . زيارة الإمارات والوقوف بجانبها وحمايتها القوات الليبية الجوية والبرية بأي تهديد لأراضيها وأمنها وأبلغت الرسالة لرئيس الدولة الشيخ زايد فكان ممتنًا بذلك ورأى أنها موقف غير مستغرب من ليبيا لمعرفته بمواقفها السابقة مع دولة الإمارات في موضوع الجزر وغيرها .

-١٩٩٠:

بعد الغزو للكويت ودخول القوات العراقية الأراضي السعودية .

-سنة ١٩٨٢:

- كلفت بزيارة إيران وبحث التعاون الثوري والعسكري .

- كانت الحرب العراقية الإيرانية قد بدأت سنة ١٩٨٠ .

- قطعت أمريكا وبريطانيا العلاقات الدبلوماسية مع ليبيا .

- دعمت ليبيا لبنان ضد الغزو الإسرائيلي للبنان .

-سنة :١٩٨٣

- اجتماع مؤتمر الشعب العام لأول مرة خارج طرابلس حيث انعقد بالكفرة لإقرار مشروع النهر الصناعي العظيم لنقل المياه للجنوب إلى بنغازي وإجدابيا وطرابلس والذي استمر تنفيذه عديد من السنوات .

- الخط الشرقي من تازربو إلى إجدابيا إلى بنغازي ثم سرت ثم مصراته .

- الخط الغربي من جبل الحساونه إلى طرابلس .

-سنة ١٩٨٤ .

-سنة ١٩٨٥ .

-سنة ١٩٨٦ .

- نفذت الولايات المتحدة الأمريكية الغارة على طرابلس وبنغازي وبيت قائد الثورة .

-العلاقات مع دول الخليج الكويت ١٩٨٦م:

توسطت الكويت بين ليبيا والعراق في مشكلة المعارضة الليبية التي كانت تتبناها العراق .

-ففي فترة الحرب العراقية الإيرانية سنة ١٩٨٠ – ١٩٨٨ وقفت دول الخليج العربي مع العراق في دعمها بكل وسائل الدعم .

-كلفت بزيارة الكويت في نهاية سنة ١٩٨٦ وكان الكويتيين في موقف غضب لوقوف ليبيا بجانب إيران حيث يرون أننا وقفنا مع الفرس ضد قوميتنا العربية .

-أبلغناهم أن إيران تحكمها الآن الثورة الإسلامية بقيادة الإمام الخميني ومن معه فالتعامل معهم من شأن الأمة الإسلامية .

-أنهم يدعمون الفلسطينيين في إعادة أرضيهم وتحرير المسجد الأقصى .

-وأننا أبلغنا الإيرانيون أن لا يفكروا في الأراضي العراقية فإن فعلوا ذلك فسيجدوننا أمامهم وأن يحرروا أراضيهم التي احتلت من القوات العراقية عبر الحدود العراقية الإيرانية في بداية الحرب سنة ١٩٨٠ فقط .

-سنة ١٩٨٧:

انسحاب القوات الليبية من تشاد بعد معركة وادي الدوم وما ترتب عليها .

-سنة ١٩٨٨:

وقوع حادث لوكربي بسقوط الطائرة الأمريكية على قرية لوكربي في بريطانيا وما نتج عن ذلك .

-سنة ١٩٨٩:

دعمت ليبيا الشعب التشادي مرة أخرى بقيادة الرئيس إدريس دبي حتى انتصر ودخل أنجامينا سنة ١٩٩٠ .

-سنة ١٩٩١:

خروج نتائج التحقيق في حادث لوكربي وتوجيه الاتهام لمواطنين ليبيين وطلب تسليمهم لبريطانيا لمحاكمتهم فرفضت ليبيا فترتب عليه فرض عقوبات على ليبيا .

-سنة ١٩٩٢:

صدور عقوبات على ليبيا ومنع الطيران فيها وإليها وما ترتب عليه من إيذاء للشعب الليبي .

استمرت العقوبات حتى نهاية عام ١٩٩٩م .

-سنة ١٩٩٣:

- ليبيا تحت العقوبات.

-سنة ١٩٩٤:

ساعدت ليبيا في إنهاء التفرقة العنصرية في جنوب أفريقيا وبدأت دولة جنوب أفريقيا الجديدة بزعامة منديلا وفتحت علاقات دبلوماسية وتعاون في جميع المجالات معها .

-سنة ١٩٩٥:

- ليبيا تحت العقوبات.

-سنة ١٩٩٦ :

- ليبيا تحت العقوبات.

-سنة ١٩٩٧:

- ليبيا تحت العقوبات.

-سنة ١٩٩٨:

- ليبيا تحت العقوبات.

-سنة ١٩٩٩:

١-عقد القمة الأفريقية « منظمة الوحدة الأفريقية في بوركينا فاسو وأمهلت بريطانيا مدة شهرين لرفع العقوبات على ليبيا .

٢-وافقت ليبيا على محاكمة الليبيين في هولندا .

٣-في نهاية السنة رفعت العقوبات على ليبيا . التي استمرت ١٩٩٢ - ١٩٩٩ (٧ سنوات) .

٤-بداية التعاون مع جنوب أفريقيا في جميع المجالات .

-سنة ٢٠٠٠ :

بداية رفع العقوبات والحظر الجوي على ليبيا منها وإليها .

-سنة ٢٠٠١:

- بداية رفع العقوبات وإعادة العلاقات الجوية والنقل الجوب للأفراد والمعدات.

-سنة ٢٠٠٢:

- فرض عقوبات على الاستثمار في النفط للشركات الأجنبية في ليبيا.

- تجميد الأموال الليبية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها.

-سنة ٢٠٠٣:

- مبادرة ليبيا في التخلي عن بعض المعدات التي تؤدي لإنتاج معدات الدمار الشامل وما ترتب عنها .

- عودة العلاقات الدبلوماسية مع الولايات المتحدة الأمريكية.

-سنة ٢٠٠٤:

-بداية العمل مع منظومة ٥+٥ «وزارة الدفاع» في الدول العشرة .

ليبيا + تونس + الجزائر + المغرب + موريتانيا + فرنسا + أسبانيا+ إيطاليا + البرتغال + مالطا .

-استمرت المشاركة في التعاون والاجتماعات حتى نهاية سنة ٢٠١٠ في مالطا.

-توقيع مذكرة تعاون في مجالات الدفاع بين وزارة الدفاع الليبي ووزارة الدفاع الفرنسية .

-سنة ٢٠٠٥:

توقيع مذكرة تعاون في مجال الدفاع بين وزارة الدفاع البريطانية ووزارة الدفاع الليبية .

-سنة ٢٠٠٦:

وقعت مذكرة تعاون في المجال العسكري بين وزارة الدفاع الليبية ووزارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية .

-سنة ٢٠٠٧

-٢٠٠٨

-٢٠٠٩

-٢٠١٠

آخر اجتماع ساهمت فيه ليبيا وفق منظومة ٥+ ٥ دفاع في مالطا في شهر ديسمبر.

-٢٠١١ :

- التدخل العسكري في ليبيا من حلف الناتو وبعض الدول الأخرى العربية وغيرها.

أسباب غزو ليبيا المحلية والخارجية ونهاية خطوات القضاء على ثورة الفاتح

أسباب حلية : بدأت منذ ١٩٦٩م:

١-إخراج القواعد الأجنبية البريطانية والأمريكية من الأراضي الليبية والأجواء والمياه الإقليمية .

٢-إعلان خليج سرت حتى الخط ٣٠- ٣٠° شمالا مياه إقليمية حتى يتمكن الشعب الليبي من ملكية واستقلال الموارد المائية والمعدنية والنفط والغاز ضمن الموارد المائية ودخله الوطني وفرض السيادة عليه بحرًا وجوًا .

٣-تأميم وتليب النفط والغاز وكل ما يتعلق بالتنقيب والاستخراج والتصنيع والتصدير للنفط والغاز والمواد الخام الأخرى .

٤-إجراء الأبحاث العلمية والتطبيقية والعلمية لنقل المعرفة للمهندسين والفنيين الليبيين في مجالات الصناعة وتطوير المعدات العسكرية في مجالات الكيمياء والصواريخ والأبحاث النووية في المراكز التي أعتد لذلك لدخول النادي النووي السلمي .

٥-إنشاء القمر الصناعي الليبي ليسات ثم القمر الصناعي لأفريقيا(ق) للاتصالات

أسباب خارجية بدأت منذ ٢٠٠٦ م:

١-إعلان الاتحاد الأفريقي من ليبيا .

٢-إنشاء المصرف الأفريقي .

٣-الاقتراح بأن أفريقيا تتعامل بالدينار الذهبي بدل العملات الأخرى في أفريقيا .

٤-العمل على ضم أمريكا الجنوبية في التعاون مع قارة أفريقيا . ونظام التعاون جنوب/جنوب وتشكيل حلف الساتو بديل الناتو (المكون من أمريكا وأوربا) .

٥-مساعدة حركات التحرير ضد الهيمنة الأوربية والأمريكية في العالم .

٦-أطماع فرنسا وقطر في الغاز الليبي والسيطرة عليه لصالحهما .

أحداث ٢٠١١ خطوات تنفيذ إسقاط الدولة الليبية والتمرد عليها

١-لا شك أنها مؤامرة كانت تجهز لليبيا منذ عدة سنوات واستغل الغرب وأمريكا الكثير من الشباب الليبي الذي تواجد بالغرب للدراسة .

٢-كما ركزوا على البعثات السياسية الليبية في الخارج وانتقوا منها ضعاف النفوس وجنودهم .

٣-وأقاموا لهم المعسكرات في المغرب . والسودان ، والعراق والجزائر . لغرض مداهمة ليبيا وإسقاط نظامها .

٤-وجهزوا حملة إعلامية قوية . وجعلوا بعض العرب ينفذون أغراضهم . ويدفعوا مصاريف الحملة . ويشاركوهم في الهجوم على ليبيا .

٥-انعقد مجلس التعاون الخليجي وطلب التدخل بحجة حماية المدنيين وحملوا قرارهم للجامعة العربية .

٦-تمكنوا من استقطاب أمين الجامعة العربية فقررت إخراج ليبيا من جامعة الدول العربية .

٧-قطع اتصال الإذاعة الليبية بالقمر الصناعي العربي عرب سات .

٨-تسللت المخابرات الغربية المعادية لداخل ليبيا تحرض الشباب على التمرد على الناتو وإسقاط النظام .

٩-تم توزيع الأسلحة داخل ليبيا .

١٠- كثف الفرنسيون والإنجليز الاتصال بالعملاء . ودعمهم سياسيًا وماديًا واعترفوا بهم بديلا عن النظام .

١١-استمرت الأحوال في التردي وأصبح الدعم الغير محدود على المتمردين من فرنسا وبريطانيا وقطر والإمارات والسودان وتركيا .

١٢-صارت مصراته مركزًا للدعم تصلها الأسلحة والمعدات عن طريق البحر والجو

١٣- فتحت تونس مطاراتها وموانيها لاستقبال الأسلحة والذخائر وإدخالها إلى ليبيا عن طريق بوابة وازن على الحدود التونسية الليبية .

١٤-أصبح الجبل الغربي من تالوت إلي غريان بابًا مفتوحًا لاستقبال الدعم والتسليح للمتمردين برًا وإسقاط للمعدات بالجو .

١٥-تأجج الموقف في الزاوية التي صارت الأسلحة والمقاتلين يصلوها عبر البحر من مصراته .

١٦-لا شيء يقصم ظهر الوطن والمقاومة إلا الخيانات التي انتشرت مع الأسف بين كبار المسئولين الذين انشقوا عن النظام داخليًا وخارجيًا .

١٧-وقفت بعثة ليبيا في الأمم المتحدة مع المتمردين .

١٨-تساقطت أغلب البعثات الدبلوماسية الليبيية وبعض الوزراء وبعض كبار الضباط وأعلنوا انضمامهم للمتمردين .

١٩-كثف حلف الناتو الغارات الجوية والصواريخ من الغواصات من البحر ضرباته بحيث تم تحطيم كل البنية التحتية والمعسكرات والمدارس ووسائل الاتصال في المنطقة الغربية من ليبيا .

٢٠- انقطع الوقود وشح التمرين .

٢١-لم يعد الاتصال بين الوحدات فيما بينها وبين القيادة ممكنًا .

٢٢-يوم ٢٠ – ٨ - ٢٠١١ أمطرت طرابلس بآلاف الصواريخ والقنابل والغارات الجوية والبحرية والبرية من المتمردين وجميع الدول التي شاركت في العدوان على النظام الليبي والدولة الليبية .

٢٣-في ٢٠ أكتوبر تم قتل قائد الثورة في سرت .

أحداث ٢٠١١ الموقف في ليبيا من بداية من ٢٠١١/٢/١٧

أعمال المجلس الانتقالي :

١- قام بعض الأشخاص بزيارات لفرنسا وسويسرا والاتحاد الأوربي في بروكسل لطلب الاعتراف بهم بدل الدولة الليبية.

٢- في ١٠ مارس طلب ممثل المجلس الانتقالي التدخل الأجنبي في ليبيا وأن الحظر الجوي لا يكفي عسكريًا وقد يستخدم لمنع القصف الجوي المعادي للأراضي الليبية.

٣- اعترفت فرنسا بالمجلس الانتقالي كقيادة سياسية لليبيا وألغت اعترافها بالدولة الليبية . وبدأت في إرسال الأسلحة للمجلس وأتباعه في المناطق التي يسيطر عليها المجلس الانتقالي .

٤- اعترفت بريطانيا بالمجلس الانتقالي واقترحت هجمات وضربات جوية بالقوات البريطانية من قبرص ومالطا وحاملات الطائرات الأمريكية من البحر الأبيض المتوسط أو من القواعد الإيطالية الجوية والبحرية للأراضي الليبية .

٥- أعلنت أمريكا في ٢٠١١/٢/٢٩ أنها مستعدة لمساعدة المجلس الانتقالي ضد النظام الليبي غير أنها تحفظت عليه لوجود بعض أعضاء القاعدة به وخاصة في درنه رغم تجنيد بعضهم مع المخابرات الأمريكية ضد الدولة الليبية في فترة الثمانينيات من القرن الماضي.

٦- أعلن حلف الناتو التدخل في ليبيا وأضاف أنه يحتاج إلى تدمير وسائل الدفاع الجوي الليبي والقوات الجوية الليبية بالكامل على الأرض كما وضع ثلاث شروط ليتدخل في ليبيا هي :

(أ) أن الحاجة ماسة للتدخل .

(ب) أن يوافق المجلس الانتقالي لتكون قاعدة شرعية للتدخل الأجنبي .

(ج) أن يكون هناك دعم إقليمي ثابت من الجامعة العربية . «موافقة الدول العربية على التدخل في ليبيا »، وكان له ذلك.

٧- في ١٠ مارس ٢٠١١ بدأ حلف الناتو في تقديم السفن بالقرب من الشواطئ الليبية لمهاجمة الدفاع الجوي والمطارات والطائرات الليبية أينما وجدت .

٨- في ٧ مارس ٢٠١١ طلب مجلس التعاون الخليجي من مجلس الأمن اتخاذ الإجراءات الضرورية لحماية المدنيين في ليبيا كما قد طالب بذلك في ٢٠١١/٢/٢٨ بقيادة قطر والإمارات .

سنة ٢٠١٢:

بعد إسقاط الدولة الليبية بدأت مرحلة جديدة في ليبيا .

التغير وتحقيق ما لم يتحقق في فترة ثورة الفاتح من سبتمبر .

أحداث ٢٠١١ الخاتمة

الحرب على ليبيا :

١- حرب القارات (أوروبا + أمريكا الشمالية + آسيا + استراليا + جامعة الدول العربية + منظمة المؤتمر الإسلامي).

٢- هل هي حرب عالمية ثالثة لأن المشتركين فيها معظم دول العالم؟

- دول أوروبا (استراليا) .

- دول أفريقيا وكندا .

- دول عربية (قطر + الإمارات + الأردن) وأيدتها الجامعة العربية.

- دول إسلامية (تركيا) وأيدتها منظمة المؤتمر الإسلامي .

٣- هل هي حرب أهلية بين فريقين من الشعب الليبي وكانت هذه الدول مع أحد الأطراف ضد الطرف الآخر ؟

٤- هل هي حرب لغرض استعمار أراضي دولة عضو في هيئة الأمم المتحدة وعضو في الجامعة العربية وعضو في الاتحاد الأفريقي وعضو في منظمة المؤتمر الإسلامي ؟

٥- هل هي حرب تصفية حساب بين الرئيس الفرنسي ورئيس وزراء بريطانيا بنيت على أحقاد وكره للدور الليبي في أفريقيا والعالم ؟

٦- هل هي مطالبة للسلطة ببعض الأشخاص الليبين والمنظمات الإرهابية من القاعدة وغيرها من الأحزاب الإسلامية للوصول للسلطة واستغلال ما سمي بالربيع العربي؟

٧- هي حرب جرت بهذا الحشد من الدول والأسلحة البحرية والبرية والطيران والصواريخ والغواصات ليتفرق دم الضحايا الليبيين ويصبح مشاع يصعب المطالبة به يومًا ما مع استخدام الذخائر المجهزة باليوارنيوم لتحقيق أكبر تدمير للمباني والقواعد والمعسكرات والمواني والمدن والقرى وقتل أعداد أكثر من المواطنين الليبيين .

ملاحظة : كان حلف الناتو محصن من أي مقاضاه أو شكوى ضد أفعاله اللاإنسانية وجرائم الحرب التي يقوم بها أفراده .

نأسف أن شعوب قوات حلف الناتو تتحمل التكاليف للضباط والطيارين والأفراد لقتل المدنيين والمسالمين عن بيوتهم ومدارسهم وأعمالهم بدل أن يعدوهم للدفاع عن شعوبهم وأراضيهم فقط .

القوات الليبية سنة ٢٠١١ حسب تقدير حلف الناتو

القوات الجوية : في المنطقة الغربية والمنطقة الجنوبية والمنطقة الوسطى .

القوات البحرية : في المنطقة الغربية طرابلس + الخمس + مصراته جميع القواعد البحرية والقطع البحرية .

القوات البرية : في المنطقة الغربية والمنطقة الوسطى والمنطقة الجنوبية .

الدفاع الجوي والرادارات : بدأ في تدميرها والقضاء عليها حتى تكون الطائرات المعادية دون خطر أو تهديد وخاصة في المنطقة الغربية والمنطقة الوسطى والمنطقة الجنوبية .

ملاحظات :

١- من لا يذكر المواقف الإيجابية لثورة الفاتح وإنجازاتها ومحاولاتهم الوحدوية مع الأقطار العربية المجاورة لها من تونس + مصر + الجزائر + المغرب + سوريا فهو ليس منصفًا للحق .

٢- الذي يفكر في إعادة ما كانت عليه ليبيا في فترة ثورة الفاتح فهو ليس له بُعد نظر .

٣- يجب أن يحتفل الشعب الليبي سنويًا بذكرى أول سبتمبر (شهر ٩) ١٩٦٩م وأعياد إجلاء القوات البريطانية في ٢٨ مارس (شهر ٣) ١٩٧٠م وطرد القوات الأمريكية في ١١ يونيو (شهر ٦) ١٩٧٠م ، وخروج بقايا الإيطاليين المستعمرين في ٧ أكتوبر (شهر ١٠) من كل عام حتى لا يتكرر ذلك وعودة هؤلاء الذين تم إجلائهم وطردهم وإخراجهم وعودة امتلاك الليبيين وأراضيهم وأجوائهم ومياههم الإقليمية في البحر وجنودهم البرية والبحرية والجوية .

التدخل العسكري في ليبيا :

بدأ في مارس ٢٠١١، بتحالف كندا ، وفرنسا ، وإيطاليا ، والمملكة المتحدة والولايات المتحدة للقيام بعمليات عسكرية تنفيذًا لقرار مجلس الأمن الدولي الصادر في ١٧ مارس ٢٠١١ بفرض منطقة حظر طيران على القوات الجوية الليبية في ١٩ مارس ، بدأت العمليات العسكرية ، بطلعات جوية أمريكية وبريطانية وإطلاق أكثر من ١١٠ صاروخ توما هوك ، وتعهد القوات الجوية الفرنسية والقوات الجوية الملكية البريطانية بالقيام بطلعات جوية على ليبيا وتنفيذ الحظر البحري عن طريق البحرية الملكية . ومنذ ذلك الحين وتقوم قوات الحلفاء بتوجيه ضربات للقوات الجوية والدبابات الليبية .

القواعد الجوية التي استخدمت في الغزو سنة ٢٠١١:

- في بلجيكا .
- في كندا .
- في الدنمارك .
- في فرنسا .
- في إيطاليا .
- في قطر .
- في النرويج .
- في إسبانيا .
- المملكة المتحدة (بريطانيا) .

- الولايات المتحدة الأمريكية (أمريكا) .

القواعد البحرية التي استخدمت في التدخل العسكري في ليبيا ٢٠١١:

- الغواصات .
- الفرقاطات .
- المدمرات .
- سفن القيادة .
- سفن النقل والإنزال .
- البحرية الكندية .
- البحرية الفرنسية .
- البحرية اليونانية .
- البحرية الملكية البريطانية .
- البحرية الأمريكية .

أنواع الطائرات التي استخدمت في التدخل العسكري في ليبيا ٢٠١١:

- الطائرات المقاتلة .
- طائرات الاستطلاع والتصوير الجوي .
- طائرات الرصد الجوي الإلكتروني .
- الطائرات الاعتراضية جو/جو.
- طائرات بدون طيار .
- طائرات العمودية الهجومية .

القواعد الجوية والطائرات التي استخدمت من كل دولة في التدخل العسكري ٢٠١١:

١- السويد : (٧ طائرات + ١٢٢ فرد)
٢- إيطاليا : (١٢ طائرة + ٤ سفن) .
٣- فرنسا : (٢٩ طائرة + ٦ سفن) .
٤- بريطانيا : (٢٨ طائرة + ٣ سفن + ٨ طائرة عمودية) .
٥- أمريكا : (١٥٣ طائرة + ١٢ سفينة + طائرات عمودية) .
٦- بلجيكا : (٦ طائرات + سفينة).
٧- إسبانيا : (٧ طائرات + سفينة + ٥٠٠ فرد) .
٨- هولندا : (٧ طائرات + ٢٠٠ فرد) .
٩- الأردن : (٧ طائرات + ٣٠ فرد) .

١٠- الإمارات : (٧ طائرات + ٣٥ فرد) .
١١- قطر : (٧ طائرات + ٦٠ فرد) .
١٢- رومانيا : (قطعة بحرية سفينة + ٢٠٥ فرد) .
١٣- بلغاريا : (سفينة + ١٦٠ فرد) .
١٤- اليونان : (سفينة) .
١٥- كندا : (١١ طائرة + سفينة) .
١٦- الدنمارك : (٤ طائرات + ١٢٠ فرد) .
١٧- النرويج : (٦ طائرات + ١٤٠ فرد) .

الأهداف التي هاجموها في التدخل العسكري لليبيا ٢٠١١:

١- طرابلس .
٢- الزاوية .
٣- صرمان .
٤- العزيزية .
٥- الزنتان .
٦- مصراته .
٧- القريات .
٨- هون .
٩- الظهرة .
١٠- راس لانوف .
١١- البريقة .
١٢- أجدابيا .
١٣- بنغازي .
١٤- سبها .

الدول المشاركة في التدخل العسكري في ليبيا ٢٠١١:

١- ناتو (حلف الناتو).
٢- بلجيكا .
٣- بلغاريا .
٤- كندا .
٥- الدنمارك .
٦- فرنسا .

٧- اليونان .

٨- إيطاليا .

٩- هولندا .

١٠- النرويج .

١١- رومانيا .

١٢- إسبانيا .

١٣- تركيا .

١٤- الولايات المتحدة .

١٥- الأردن.

١٦- قطر .

١٧- السويد .

١٨- الإمارات العربية .

خسائر القوات المشاركة في التدخل العسكري على ليبيا ٢٠١١:

١- طيار قتل في حادث في إيطاليا .

٢- تم إسقاط طائرة أمريكية في بنغازي .

٣- تم أسر ٣ طيارين من البحرية الملكية الهولندية في سرت .

٤- تحطم طائرة F15E أمريكية .

٥- تحطم طائرة F16 من الإمارات العربية

أسماء العمليات العسكرية للقوات المشاركة في التدخل العسكري على ليبيا ٢٠١١:

- كند : عملية موبايل .

- فرنسا : عملية هارمتان .

- الولايات المتحدة الأمريكية + إيطاليا + الدنمارك + النرويج : عملية فجر الرحلة .

- حلف الناتو : عمليتان : فجر الأودسا والحامي الأوحد .

واشتركت فيها الدول : بلجيكا + كندا + الدنمارك + اليونان + بلغاريا + فرنسا + إيطاليا + النرويج + هولندا + إسبانيا + السويد + قطر + الإمارات العربية + بريطانيا + الولايات المتحدة الأمريكية + الأردن + تركيا + رومانيا.

- الأهداف التي خربت في ليبيا :

طرابلس + الزوابة + صرمان + العزيزية + الزنتان + مزدة + القريات + مصراته + سرت + هون + البريقة + راس لانوف + الظهرة .

تسلسل العمليات القتالية لغزو ليبيا ٢٠١١:

١- شهر مارس ٢٠١١.

٢- شهر إبريل ,٢٠١١

٣- شهر مايو ,٢٠١١

٤- شهر يونيو ,٢٠١١

٥- شهر يوليو ,٢٠١١

٦- شهر أغسطس ,٢٠١١

٧- شهر سبتمبر ,٢٠١١

٨- شهر أكتوبر ,٢٠١١

٩- شهر نوفمبر ٢٠١١.

- أكثر من ٢٦٥٠٠ غارة جوية على ليبيا نفذت من مارس إلى نوفمبر ٢٠١١ .

- منها ٩٧٠٠ غارة بالقنابل والصواريخ .

- الأهداف التي دمرت ٥٩٠٠ هدف عسكري ومدني .

١- العسكرية : ٤٠٠ مدفع أو قاعدة إطلاق صواريخ + أكثر من ٦٠٠ دبابة وعربة مدرعة .

٢- المدنية : المساكن والمدارس والبنية التحتية من طرق ووسائل اتصال .

التفاوض

مفهوم التفاوض:

التفاوض بصفة عامة هو عملية تستهدف الوصول إلى حلول مقبولة أو اتفاق يسهم في تحقيق مصلحة طرفين أو أكثر يربطهم موقف مشترك . والتفاوض أو المفاوضات في العلاقات الدولية هي عملية غايتها الوصول إلى تسوية سياسية .

نظرية التفاوض :

-هي إحدى النظريات المعنية بصناعة القرار في كثير من نواحي الأنشطة الإنسانية .

-أما نظرية التفاوض في مجال العلاقات الدولية فهي النظريات التي تستهدف دراسة وتناول الأبعاد والمحددات التي من خلالها يمكن حسم المواقف الصراعية ، ورسم السياسة وإدارة العلاقات الدولية في الظروف الطبيعية .. ويلاحظ أن نظرية التفاوض في العلاقات الدولية هي مجرد نظرية من نظريات متعددة تعني بتفسير أو تحليل كيفية التوصل إلي قرارات توفيقية أو حلول وسط للمواقف الصراعية في صيغة تسويات سياسية . بمعنى أن نظرية التفاوض لا تصلح بشكل منفرد لتفسير عملية صناعية القرار الدولي والسياسة الدولية بمعزل عن نظريات أخرى مثل نظرية الصراع ونظرية الردع ونظرية المباريات ونظرية التحالفات ونظرية الواقعية وغيرها من نظريات .

-وفي واقع الأمر أن مصطلح «نظرية التفاوض»هو تعبير مجازي ، فلا يعكس هذا المصطلح في الأصل وجود نظرية واحدة أو نظرية محكمة تسمى نظرية التفاوض بالمعنى الدقيق ، بل هي في مجملها اجتهادات فكرية وافتراضات سببية أو قراءات تفسيرية لربط السبب بالمسبب فضلا عن أن نظرية التفاوض شأنها شأن غيرها من النظريات السلوكية لا يمكن أن نعزيها أو ننسبها لشخص واحد ، بل هي نتاج اجتهادات كتاب ومفكرين كُثر في مجالات إنسانية واجتماعية متعددة كعلم الاجتماع والنفس والسياسة والإدارة وغيرها من علوم سلوكية .

الركائز الأساسية لعملية التفاوض :

هناك عدة عناصر تعد بمثابة أركان أو ركائز أساسية تبنى عليها عملية التفاوض ويتوقف عليها جدوى تلك العملية ، ولا يتصور أن تكون هناك عملية التفاوض دون وجود لهذه العناصر ، لذا فغياب أحد هذه العناصر يعد بمثابة هدم لركن هام ويؤدي إلى تقويض هذه العملية قبل أن تبدأ ، وهي كالآتي : القدرات المادية ، توافر الخيارات الأخرى ، القدرة التفاوضية ، التوقيت المناسب .

أولاً : فن التفاوض :

يجب أن نستخدم أسلوب النقاش وطرح الأسئلة والابتعاد عن أسلوب الإحباط وتوجيه الاتهامات وإذا أردنا أن نعدد أهم المبادئ التي يتضمنها التفاوض الناجح لا تكن أنت البادئ الحوار .

كن أذنًا صاغية للطرف الآخر وجهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه .

تبنى استراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام لا تجمد على أسلوب واحد ، وإنما تكون حسب مقتضيات الموقف الحواري .

كن ربانًا ماهرًا فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين تغذية راجعة مناسبة الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام .

أخيرًا استخدم أسلحة الإقناع بذكر قصة الإقناع بالمقارنة والبدائل ، الإقناع بالصورة الذهنية ، الإقناع ببيان المزايا والعيوب ، والإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم وبأسلوب المجاز .

استراتيجية التفاوض واتخاذ القرارات الناجحة :

جاءت تعدد استراتيجيات التفاوض بسبب تعدد أنواع المفاوضين :

المفاوض الذي يحاول الحصول على النفع الكامل .

المفاوض الذي على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه .

المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله .

المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق .

المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة وإدخال عناصر جديدة لحادث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين .

فكل نوع من هؤلاء المفاوضين يلجأ إلى استخدام استراتيجية تفاوضية مناسبة:

- استراتيجية التفاوض للحصول على الفائدة كاملة .

- استراتيجية التفاوض عن طريق توسع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح العامة.

- استراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح الخاصة .

وقد اتخذت عملية التفاوض لنفسها مسارات عدة صيغت على هيئة نظريات في التفاوض مثل :

المسار الكلاسكي : كل مفاوض يقف موقف معين ويدافع عنه قدر الإمكان بشتى الطرق .

المسار التفاوضي المنظم : وتعتمد على مساعدة المفاوضين على الوصول لاتفاق حكيم ومرضي يحقق المصالح المشروعة لكل أطراف التفاوض بأقصى حد ممكن ، مع عدم إغفال محيط العمل والقوى الأخرى . وهناك عدة أسس يجب اتباعها لنجاح عملية التفاوض المنظم واتخاذ القرار الناجح تجاه الموقف المتنازع عليه :

- فصل الأشخاص عن المشكلة يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم جنبًا إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض .

- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير .

- فهذا التركيز يؤدي إلى الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات أو التوصل إلى إنصاف حلول مؤقتة سرعان ما تؤدي إلى تأجج المشاكل مثار الخلاف بين الطرفين .

- إيجاد احتمالات بدائل حلول واختبارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق .

- اختيار معيار موضوعي لمقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه ممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون مدة القوانين أو رأى أهل الخبرة أو غيره والاتفاق على هذا المعيار قبل البدء في عملية التفاوض .

مراحل التفاوض الإداري الناجح:

إن الهدف الحقيقي من اتخاذ مبدأ التفاوض في مواجهة المشاكل والوصول إلى مصلحة المؤسسة هو تحسين الأداء والحصول على الفائدة العظمى من العمليات الإدارية والتربوية في المؤسسة المدرسية لذا على المدير الناجح أن يتخذ لنفسه الهيئة المناسبة إذا ما دخل في مرحلة التفاوض لمواجهة التهديد الذي يترصد بمؤسسته وعلى الرئيس أن يتجنب قدر الإمكان إرسال رسائل ضمنية أثناء عملية التفاوض بأن العقاب قادم مما يترتب عليها نتائج سلبية وتؤدي إلى تأزم المشكلة بدلاً عن حلها لذا على الرئيس أن يتجلى بمهارات عدة في سبيل ذلك مثل:

١-لا تفاوض وأنت غاضب .. وإلا سوف تتوه الحقائق وسط الأصوات العالية والمشاعر السلبية .

٢-واجه فورا .. فالتأجيل يؤدي إلى تفاقم الأداء غير الكفء للمرؤوس أو زيادة إيجاد حل مناسب للمشكلة .

٣-واجه في خصوصية .. لا تعنف أو توبيخ الموظفين في وجود الآخرين أنه يحطم الروح المعنوية لهم ويرسل إشارات ضمنية إحباطية للآخرين .

٤-كن محددًا .. حدد جزئية المشكلة المطلوب الحل لها .. بدلا من الانقضاض بالهجوم الشخصي العام على الموظف .

٥-دعم نفسك بالبيانات .. فالمعلومات الكافية تعطيك آفاق ومساحات تفاوضية تضمن الحصول على أكبر فائدة ومصلحة للمؤسسة .

٦-كن واضحًا .. عبر عن المشكلة باستخدام كلمات وضاحة ومحددة ليس ليها لبس العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أول بأول .

٧-أعط توجيهاتك . بعد أن تأخذ المقترحات من الموظف وابدأ عملية تحديد خطة العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أول بأول .

وبناء على ما سبق فإن المفاوض الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح كالتالي :

أولاً : مرحلة التحليل :

وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة باتباع خطواتها المهمة .

١-الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض .

٢-التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية .

٣-مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف .

٤-التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض .

ثانيًا : مرحلة التخطيط بناء التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاض وتشتمل الخطة على :

-تحديد المصالح الأساسية .

-إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض .

-إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها .

ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط :

-إعداد تصور بالمطالب المرنة .

-إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض .

ثالثاً : مرحلة المناقشات(التفاوض الفعلي) : وفي هذه المرحلة الهامة على المتفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية :

- الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحواري .

- التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات .

- محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي .

- المرونة في التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة .

- الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.

- التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين .

- الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات .

- أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول إلى الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة .

وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك باتباع الآتي :

- يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور .

- طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك بموقفه .

- مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها .

- من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح .

- استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين .

- تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات .

أظهر أنك مفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم وتحسن الاستماع إليهم .

وعلى أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللا أخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل .

ونستخلص من عملية التفاوض ما يلي :

عملية التفاوض عملية مستديمة يقوم بها الإنسان منذ ولادته وحتى مماته ، فنحن نتفاوض في اليوم عدة مرات ، وعلى عدة موضوعات نتفاوض عند شراء سلعة ونتفاوض مع عائلاتنا ومع أولادنا ومع مديرينا وموظفينا .

وكمديري ومديرات المدارس نتفاوض مع المدرسين وأولياء أمور الطالبات ومع الطالبات ومع الأجهزة الحكومية التي نتعامل معها ، فالتفاوض هو عملية التخاطب والاتصالات مع الطرف الآخر للحصول على ما نريد فلابد أن نسعى أن تكون مفاوضاتنا ناجحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية .

فعملية التفاوض والحوار تؤدي إلى إزكاء الأفكار وتنميتها ، ويقرب بين القلوب ويصفيها ، بل هو البوابة الواسعة التي ندخل من خلالها إلى بوتقة الدنيا المليئة بالمتغيرات وعليه فالحوار المراد هو النقاش الإيجابي القائم على أسس صحيحة وسليمة معتمدة على أصول وفنون خاصة به منها اختيار الجو المناسب للحوار ومراعاة عنصر الهدوء والابتعاد عن الجماعية والغوغائية ومراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للطرف الآخر بأن يكون مرتاحًا ولا يعاني من أي مشاكل تؤرقه . كذلك عليه الفصل بين الفكرة وصاحبها فالاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية ، أيضًا حسن الاستماع قبل أن كل متحدث بارع مستمع بارع فهناك فرق بين النقاش ، وتبادل الآراء ، وبين الاستبداد بالرأي الذي هو إجهاض لعملية الحوار والقضاء عليها .

على أن تذكر احترام الطرف الآخر من أهم الأساس في القضية التحاورية عن طريق انتقاء الكلمات وتجنب الاستهزاء به والسخرية منه أو التعالي على الطرف الآخر ، بل ينبغي للمحاور أن يتسم حديثه بالحب المتبادل ، وكلمات الإخاء والتعبير الصادق وذلك بغض النظر عن نوع الأفكار والتي يحملها الطرف المقابل سواء كانت صحيحة أو خاطئة ، ودائمًا على المفاوض الناجح أن يقوم بعملية البحث عن النقاط المشتركة في قضية التفاوض ويجعلها منطلقًا للدخول في موضوع الحوار ، لما يحدثه ذلك من تضييق لفجوة الخلاف بينهما وتقريب وجهات النظر ، وبناء جسر من التفاهم إلى الأمر محل التفاوض . ثم إذا فكرنا في الهدف الأساسي المرجو من الحوار ، أليس هو القضاء على الشقة بين الطرفين ، وتوحيد الرؤى من أجل بناء مجتمع يسوده المحبة والإخاء هذا على مستوى الاختلاف العقائدي فما بالنا ونحن نلتقي في نقاط مشتركة عديدة تربطنا وأسمى هذه الأهداف هي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بتهيئة الأجيال القادرة على البناء والحفاظ على منجزات الوطن والسعي نحو تقديم إضافات حضارية في النسيج الإنساني عامة .

ثانيًا : دراسة الجانب الآخر :

يحدث أحيانًا خلط بين مفهوم التفاوض ومفهوم المساومة .

فالتفاوض مفهوم يدل على عملية ديناميكية يراد لها أن تحل ما بين الطرفين المتنازعين من مشكلات خلافية مشتركة ، ومن ثم فهي عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها ، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر .

أما المساومة فهي عملية نفعية بحتة ، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب تجئ بالضرورة على حساب خسارة الطرف الثاني ، ومن ثم فهي عملية أقل قيمة واحترام من عملية التفاوض ، فنحن نبتغي شراء سيارة أو جهاز تكييف أو حاسب آلي فإنما نسعى دائمًا للحصول على أرخص سعر ، ومن ثم نحن نساوم البائع على تحقيق أكبر خصم ممكن هو مكسب لنا وهو في الوقت نفسه يمثل خسارة له ، وهكذا نخطئ حين نسمى هذه العملية بعملية تفاوض .

ومن هذا المنحنى يمكن القول إن أدق وصف لطبيعة العلاقة بين طرفي المساومة هي علاقة ربح طرف على حساب خسارة الطرف الثاني ، في حين أن العلاقة بين طرفي التفاوض علاقة يتحقق فيها المكسب (أو الربح بلغة المساومة) للطرفين حيث لا يحقق بمقتضاها أي من الطرفين مكاسب أكبر من مكاسب الطرف الآخر كما هو الحال في المساومة .

يعد التفاوض شكلا متطورًا من أشكال الاتصال البشري يقوم على نوع من الثقة بين طرفي المفاوضة لتبادل ونقل المعلومات والأفكار، ومن أهم معوقات التفاوض أن يدير الشخص حوار مع نفسه أي يتحدث إلى نفسه ، وهذا السلوك يؤثر على مهاراته في التفاوض بصورة سلبية ، وعلى الفرد أن يسيطر على الحوار الداخلي لنفسه بالإضافة إلى مراقبة ذاتية لتعابير وجه ونبرات صوت الطرف الآخر حتى لا تفوته أي رسالة أو فكرة أو تعبير قد يساعد على الحوار حوله أو التفاهم فيه .

والتفاوض عملية يقوم بها الفرد منذ ولادته وحتى مماته ، فنحن نتفاوض في اليوم عدة مرات على العديد من الموضوعات . إننا كأفراد نتفاوض في حياتنا اليومية سواء عند شراء السلع أو عند التعامل مع أفراد الأسرة وأحيانًا نتفاوض مع أنفسنا عندما نعتزم اتخاذ القرارات الخاصة بنا ، هذا بالإضافة إلى أن الجماعات على اختلاف أنواعها تتفاوض مع بعضها البعض لمواجهة المشكلات والخلافات فيما بينها والتواصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف .

وهدف التفاوض هو الوصول بين الأطراف إلى حل مرضي لجميع الأطراف وللتفاوض عناصر أساسية لابد أن يلم بها الفرد وهي :

-معرفته بذاته ، فالقوة تتبع عادة من المعرفة .

-معرفة أهدافه وكيفية تحقيقها .

-معرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه .

-معرفته بحدوده الزمنية .

-معرفته بالوقت أو الضغوط المتولدة عنه لإنجاز العمل .

-أن يكون قادرًا على التحكم في وقته .

-معرفته بقدرته على التأثير في المفاوضين بالأحداث والسير عليها .

ويستمد التفاوض أهميته من كونه الطريق الوحيد الذي يمكن استخدامه لمعالجة القضايا الخلافية ، والوصول إلى حل المشكلة المتنازع عليها ، فكل فرد مشارك في العملية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة والنفوذ لإملاء إرادته على الطرف الآخر ، ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح لكل الأطراف للوصول إلى حل للمشكلة المتنازع عليها .

مفهوم التفاوض :

المفهوم اللغوي للتفاوض : يقال بأدلة الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق ، وفي الحديث بأدلة القول ، وفي المال شاركه في تثميره ، وفوض الأمر إليه جعل له التصرف فيه ، وفوضت زواجها : تزوجت بلا مهر ، ويقال قوم فوضى ، ليس لهم رئيس ، وتفاوضا فاوض كلا صاحبه ، وتفاوض شريكان في المال أي اشتركا فيه أجمع ، وهي شركة المفاوضة ، وتفاوض القوم في الأمر أي فاوض فيه بعضهم بعضًا . والمفاوضة تبادل الرأي مع ذوي الشأن فيه بغية الوصول على تسوية واتفاق (عبد السلام هارون ، ١٩٨٥: ٧٣٢ ؛ محمد أبو بكر الرازي : ١٩٧٦ : ٤١٤ ، ١١٥) .

التعريفات العربية والمترجمة : يعرف التفاوض في قاموس الخدمات الاجتماعية ، بأنه : «عملية إحضار الأطراف المختلفين على قضية ما ، وترتيب اتصال واضح وعادل وغير متحيز لكل منهم لكي يتباحث ويساوم ويقارن للوصول إلى اتفاقيات تحظى بالقبول المتبادل » . (أحمد شفيق السكري : ٢٠٠٠ : ٣٣٧) .

أما المقصود بالتفاوض في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فهو : «تبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر بشأن موضوع معين ، وتنتهي المفاوضة بالوصول إلى تسوية النزاع أو إبرام اتفاق بشأن المواضيع المشتركة « أحمد زكي بدوي : ١٩٩٣ : ٢٨٢.)

ويعرفه أحمد أبو عايش (٢٠٠٣ : ٣) ، بأنه : موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير .

الجذور التاريخية للتفاوض:

عنى القرآن الكريم عناية بالغة بالحوار والمفاوضة وذلك في نظرنا أمر لا غرابة فيه أبدًا فالتفاوض هو الطريق الأمثل للإقناع الذي ينبع من أعماق صاحبه .

وقدم لنا القرآن الكريم نماذج كثيرة من المفاهيم التي تتضمن عند استعمالها مصطلح التفاوض منها ما دار بين الله عز وجل وملائكته في موضوع خلق آدم عليه السلام

والأمثلة كثيرةً جدًا في الكتاب العزيز ، وكلها تدل على أهمية التفاوض وخطورته في حياة الفرد والمجتمع .

ومن خلال الاطلاع على هذه النماذج وأمثالها يتأكد لنا أن القرآن يعتمد اعتمادًا كبيرًا على أسلوب المناقشة والحوار في توضيح الموقف ، وجلاء الحقائق، والتدرج بالحجة احترامًا لكرامة الإنسان وإعلاء لشأن عقله .

ولقد سلك الإسلام هذا المسلك التفاوضي منذ السنوات الأولى لقيامه ، ففي صلح الحديبية دارت مفاوضات بين المسلمين وقريش التي أرسلت رسلها أول الأمر إلى معسكر القيادة الإسلامية للتعرف على قوتهم ، ثم عادت وأرسلت رسلها مرة ثانية وثالثة للتعرف على قوة المسلمين وقيادتهم ، وطال أمر المفاوضات بين وفود المسلمين ورجالات قريش وانتهت المفاوضات بحقن دماء ما يربوا على ألف وأربعمائة من المسلمين ، ووقف الحرب لمدة عشر سنوات ، ولقد أبرزت تلك المفاوضات بُعد نظر الرسول وحكمته وحنكته (محمد الصادق عفيفي : ١٩٨٤: ١٦٤) .

ولعل المفاوضات التي تمت بين الرسول وبين اليهود بعد انتقاله إلى المدينة المنورة تعتبر من الاتفاقيات التفاوضية التي تلزم كل واحد من الطرفين بشروط التفاوض والتي يترتب عليها أن إخلال أحد الطرفين بها يؤدي إلى إلغاء الاتفاقية وقد حدث هذا من اليهود في بعض الاتفاقيات التفاوضية التي تمت بينهم وبين الرسول فقد فاوض الرسول اليهود وأقرهم على دينهم وأموالهم واشترط عليه وشرط لهم إلى آخر ما جاء في بعض المفاوضات ، ولما أخذت بواعث الشر تطل برأسها في نفوس يهود بني قريظة على الرغم من معاهدتهم مع الرسول ونقضت عهدها واتفاقها التفاوضي وأقدمت على حرب المسلمين ، وأصرت على إبادتهم فلم يكن بد والأمر

ويرى قدري حنفي (٢٠٠٠ : ٢١٨) أن الصراع بين الإسرائيليين وبين العرب هو قدرهم الآن ، ولإرادته سبل شتى لعل أبرزها سبيلين : استخدام القوة البدنية والمادية وهذا السبيل أخذ منا حظًا كبيرًا إلا أن الموازين القوة ليست في صالح العرب ، ولم يكن بدمن إيجاد البديل وهو الانتفاضة الفلسطينية التي استطاعت أن تؤدي دورًا لا بأس به ونأمل ألا تجهض وأما السبيل الثاني : فهو التفاوض وما يندرج تحته من بناء التحالفات والجبهات وإن كان التفاوض لا يستطيع أن نحصل من خلاله على أكثر مما تسمح بهم موازين القوى الفعلية ، فمهارة التفاوض ليست قوة سحرية تمكن المتفاوض الماهر من الحصول على ما يريد كاملاً ، ولا في كل وقت ، ولعل حالة التفاوض المطروحة الآن أو التي من الممكن أن تطرح بين الفلسطينيين والإسرائيليين من موقع اختلال تلك الموازين تتجسد في حالة إدارة الفلسطينيين لهذا الصراع من أجل تحقيق رغباتهم التي نرجو أن تحقق .

ويؤكد ديل كارنيجي وآخرون (٢٠٠٢ ، ٤٩ – ٥٣) ضرورة أن يتصف المتفاوض بالمرونة والمهارة للتكيف مع التغيير وفقًا لمتطلبات الموقف الذي يواجهه أثناء التفاوض فقد يقرر تغيير استراتيجية تفاوضية قرر استخدامها مسبقًا وذلك بسب تغيير ظروف الموقف التفاوضي .

أنماط التفاوض :

هناك أنماطًا مختلفة لشخصية المفاوضين وكل نمط له خصائصه المميزة وانعكاساته على سلوك صاحب الشخصية ، وبالتالي فهو يحتاج على طريقة ملائمة للتفاوض معه حتى لا يحدث صدام أو خلافات تؤثر بالسلب على عملية التفاوض ؛ حيث إنه إذا توافرت للمتفاوض المعرفة الكافية بخصائص نمط شخصية الطرف الآخر فسوف يساعده ذلك – إلى حد كبير – في التعامل والتعاون معه بنجاح وذلك من خلال اختيار الأساليب المناسبة للتعامل معه ، وتتنوع أنماط التفاوض لتشمل :

أولاً : النمط التنافسي :

ها النمط من المتفاوضين يحاول الحصول على اكبر قدر من المكاسب مع الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر فهو يرغب في تحقيق أهدافه حتى ولو على حساب الآخرين ولهذا يتسم سلوكه بما يلي :

-التصلب والإصرار للحصول على ما يريد .

-تحقيق أكبر قدر من المكاسب حتى ولو على حساب الطرف الآخر .

-استخدام الصوت المرتفع للتأثير على سير المفاوضات لصالحه .

-استخدام الوثائق والمعلمات كدليل لتدعيم مركزه ولإقناع الطرف الآخر بوجهة نظره .

-محاولة طرح الأسئلة التي تساعده على كشف نقاط الضعف لدى الطرف الآخر .

ثانيًا : النمط التكيفي:

يعد هذا النمط عكس النمط التنافسي فهو منفتح على الآخرين يميل إلى تأكيد الصداقة والمودة ولذا فهو يهتم بالعلاقات الاجتماعية وتكون دائمًا لها الأولوية في سير المفاوضات ، ويتسم سلوكه بما يلي :

-الاهتمام برغبات الطرف الآخر أكثر من اهتمامه بنفسه .

-إعطاؤه قدرًا كبيرًا من الأهمية لمقترحات الطرف الآخر حتى لو أدى إلى التنازل عن جزء من مطالبه الشخصية من أجل تحقيق طيبة مع الآخرين .

-إرضاء الطرف الآخر من خلال تركيز الاهتمام على مقترحاته والعمل على تحقيقها .

-عدم إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم فهو إنسان يتسم بالحساسية المفرطة.

-الاهتمام والتركيز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف حيث يكون شعاره التفاوض على الممكن وليس المستحيل .

ثالثًا : النمط التعاوني :

يعمل المتفاوض المتعاون على اكتشاف اهتمامات الطرف الآخر بهدف تحقيق المصالح المتبادلة لكلا الطرفين وذلك من خلال السلوكيات التالية :

-التركيز والاهتمام بمصالح الطرف الآخر .

-محاولة البحث عن الحلول قبل أن يدلي بوجهة نظره في موضع النقاش .

-إعطاء أهمية كبيرة لبناء الثقة المتبادلة بينه وبين الطرف الآخر على اعتبار أنها خطوة أساسية لتبادل المنافع المشتركة فيما بعد .

النمط التجنبي يتسم هذا النوع من المتفاوضين بالقلق وعدم الثقة بالنفس ؛ حيث أنه يتجنب الدخول في المناقشات الخاصة بالموضوعات التي تهم الطرف الآخر ، ويبدو ذلك من خلال السلوكيات التالية :

-الخوف من الدخول في مناقشات مع المتفاوضين المتشددين .

-يجد صعوبة في مناقشة المواقف التي تتسم بالجدل الكثير .

-تجنب الدخول في المفاوضات التي تثير قدرًا كبيرًا من التوتر .

-تجنب الدخول في المناقشات ذات النهايات المفتوحة .

-تفضيل الانسحاب من المفاوضات ذات المواقف الصعبة .

رابعًا : النمط التوفيقي :

يسعى المتفاوض التوفيقي لتحقيق قدر من مصالحه الشخصية بمعنى التوصل إلى حلول وسط للمشكلة المتنازع عليها ، وتتبلور صورة هذا النمط من خلال السلوكيات التالية :

-التنازل عن تحقيق جزء من مصالح الخاصة .

-تقدير ظروف الطرف الآخر والاستجابة لها من خلال التنازل عن شيء مقابل تحقيق شيء آخر .

-تبني موقفًا وسطًا .

-تبني استراتيجية الأخذ والعطاء .

-الميل على تحليل الأمور خاصة نقاط اختلاف بين أطراف التفاوض .

طريقة التعامل مع الأنماط المختلفة للمتفاوضين :

يرى جيمس باترسون (٤- ١: ٢٠٠٢) أن كل نمط يفضل التفاوض مع النمط المماثل له في الصفات والاهتمام فالمتفاوضين الذين يشتركون في بعض الصفات المتماثلة يقعون على نفس المحور في المربع السابق الذكر ويتم التفاوض معهم بأقل قدر من الخلافات ومن هؤلاء الثنائيات النمط التحليلي / العملي ، النمط المنبسط / العلمي ، النمط المنبسط / الودود ، النمط التحليلي / الودود . والمتفاوض الناجح هو الذي يدرك خصائص نمط الطرف الآخر ويلعب دور أو يتقمص الشخصية الضرورية للتعامل معها بنجاح حيث إن النمط المنبسط لا يتفق مع التحليلي الذي يفضل مناقشة جميع التفصيلات بدقة متناهية قبل اتخاذ أي قرار بينما يرى المنبسط بعدم جدوى إضاعة الوقت في هذا الموضوع . كذلك النمط الودود لا يتسق مع العلمي الذي يعرف بأن المفاوض الودود متساهل أكثر من اللازم وفي نفس الوقت يشعر الودود بالضغط الشديد والمتواصل من جانب العملي للتوصل إلى قرار سريع .

التفاوض والمراهقة :

أشار البعض إلى أن العديد من الأدوار التي يمكن أن تؤديها الإستراتيجيات التفاوضية في تكوين الصداقات بين الأفراد في مرحلة المراهقة بعد الانتقال إلى بيئة مدرسية جديدة

كما حدد مجموعة من الخطوات الرئيسية التي يجب أن تمر بها .

(وهي ٥: ١٩٩٤ . Vermberg et al) ؛ حسن محمد وجيه ، ٢٠٠١ ، ٣٤ – ٣٧) .

الخطوة الأولى :

الاستعداد ؛ حيث يسأل المفاوض نفسه ما الهدف من إلقاء هذا السؤال ، وما أهداف الآخرين من التفاوض ، وماذا يريدون منا ؟ حيث إن إجابات هذه الأسئلة تساعد في عملية صياغة السؤال دون أن تسبب أي نوع من الضرر النفسي أو المعنوي للآخرين .

الخطوة الثانية :

طرح السؤال ؛ وهي تتعلق بطريقة إلقاء السؤال بالأسلوب الذي يمكن من استدعاء أفضل وأكمل إجابة بهدوء وبطريقة هادئة لا تشعر الطرف الآخر بالتهكم أو النقد .

الخطوة الثالثة :

مراعاة توابع السؤال ؛ الحصول على الفائدة المرجوة من السؤال لن تتحقق إلا إذا أنصت المتفاوض جيدًا ومن ثم يستطيع أن يقوم بعملية تقييم للمعلومات المستفادة من طرح السؤال وهو الأمر الذي قد يدفع إلى إلقاء سؤال استفساري يتصل بأعماق الموضع أو يستكشف جوانبه الخفية وعلى أن يُطرح بطريقة تتسم بالكياسة واللباقة حتى يتم الاستفادة من توجيه الأسئلة التي تخدم بالفعل الهدف من إلقاءها .

التفاوض وتنمية الإبداع :

يتطلب الطريق للوصول إلى التميز في التفاوض مقومات متعددة سواء على المستوى السلوكي أو المعرفي ، ومن هذه المقومات القدرات الإبداعية التي تلعب دورًا فاعلاً في رسم صورة المفاوض الفعال حيث إن نمط التفكير غير التقليدي يمكن أن يسهم في وضع بدائل تساعده على تقديم الحلول البديلة واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق المصالح الشخصية ، فتنمية قدرات مثل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات تسهم إلى حد كبير في الخروج من المواقف الصعبة . أو الأزمات كما تساعد أيضًا على ابتكار أساليب جديدة لكسب ثقة الأطراف الأخرى (فاروق عثمان ١٩٩٨ ، ٤٥) .

وقد أكد ماسلو (Maslow، ١٩٥٩) على أهمية الإبداع كأسلوب حياة يؤدي إلى تحقيق الذات ؛ حيث إنها العملية التي تتميز بالقدرة على التعبير عن الأفكار دونما كف ودون خوف من سخرية الآخرين .

ويعرف تورانس (Torrance، ١٩٦٢)الإبداع بأنه عملية إدراك للثغرات والعناصر الناقصة وتكوين الأفكار والفروض حولها واختبار هذه الفروض ، وربط النتائج وإجراء ما يتطلبه الموقف من تعديلات ، وإعادة اختيار الفروض .

وقد أثبتت الدراسات المتخصصة في المجال التفاوضي أن من بين تلك المعوقات التي تعوق التفكير الإبداعي ما يلي :

-الخوف من النقد .

-عدم توافر المناخ التنظيمي الملائم .

-وجود قيود مفروضة على حرية التفكير .

-التمسك بالأمور التقليدية في التفكير .

-النظرة السلبية لذوي الأفكار الخلافة .

-جمود اللوائح وقوانين العمل (ثابت إدريس : ٢٠٠١ : ١١٥) .

ويعتقد فاروق عثمان (١٩٩٨ : ٤٥ ، ٤٦) أن عملية الإبداع يمكن تحجيمها باستخدام الضغوط الاجتماعية التي تتمثل في الطاعة والامتثال فمن الصعب على المفاوض أن يعبر عن أفكار تخيلية في غرفة مليئة بالواقعية والمعارضة لتلك الأفكار . كما أن الإصرار على أن يعمل المفاوض بطريقة منطقية تحبط قدراته على التخيل .

والإبداع يؤدي دورًا فاعلاً في العملية التفاوضية حيث يمكن أن يساهم في تقديم الحلول البديلة ومعالجة المواقف الصعبة كما يساعد أيضًا في قدرة المتفاوض المبدع على استخدام التكتيكات التفاوضية التي تساعد ليس فقط على تحقيق المصالح الشخصية بل على جذب وكسب تأييد الطرف الآخر .

وتتضح أهمية القدرات الإبداعية أثناء المرحلة الأساسية للعملية التفاوضية الخاصة ببدء الجلسات الفعلية ؛ حيث أن المتفاوض المبدع يكون لديه القدرة على تحقيق ما يلي (أحمد أبو عايش)، ٢٠٠٣: ٧) .

١-وضع الإستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لهذه المرحلة .

٢-اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية داخل كل جلسة من جلسات التفاوض .

٣-الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة خاصة المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظر المتفاوض والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر .

٤-اختيار الكيفية المناسبة للممارسة الضغط على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها مثل الوقت والجهد والتكلفة والضغط الإعلامي والضغط النفسي .

٥-القدرة على دراسة الاقتراحات ووجهات النظر والخيارات المعروضة والانتقاء التفصيلي منها .

ويرى هاري ميلز (٢٠٠٣ : ١٥١) أن القدرات الإبداعية للمفاوض تكون بمثابة مؤشرات الإقناع للفوز بقلوب الآخرين محترفو فن الإقناع يكون بمقدورهم عمل ما يلي :

-استخدام الاستعارات لتشخيص الأفكار المجردة .

-القدرة على استخدام الاستعارة ليشكل الطريقة التي يريد أن يفكر بها الطرف الآخر .

-القدرة الإبداعية في استخدام القصص لجعل العرض شيقًا إذ أن القصة الحية تبقى في ذهن المستمع .

-القدرة على جعل الاستعارات والقصص بسيطة وسهلة حتى بالنسبة للمستمع من ذوي الثقافات الراقية .

-العمل على إثارة دافع الخوف لدى الطرف الآخر مع تقديم توصية عملية وسهلة التنفيذ لمواجهة التهديد المنتظر .

-القدرة على تقديم أو تلخيص أو إبراز وجهة النظر الأساسية .

-القدرة على التنوع في استخدام الأساليب المناسبة لتفهم سمات الأنماط المختلفة للشخصيات التفاوضية مثل الشخصية المتشددة والإيجابية والخجولة والمترددة ،ومن ثم القدرة على التعامل معها بالشكل الصحيح مما يدعم التعاون بين أطراف التفاوض .

الاستراتيجيات المناسبة للمدخل التفاوضي :

عرض تيلور وود وآخرون (Tyler Wood et al ، ١٩٩٠ :٤٣) إستراتيجيات جديدة للتفاوض من أجل تقديم نماذج مدرسية تلائم القرن الواحد والعشرون ؛ حيث يرى أن العضو المشترك في مجلس إدارة أحد المدارس سيجد نفسه مضطرًا من خلال عمله إلى محاولة إقناع الآخرين ، أو التأثير عليهم أو بمعنى آخر التفاوض مع الآخرين لإيضاح وجهات النظر مع المدرسين ، أعضاء مجلس إدارة المدرسة التجار (الموردين) الآباء ، وعلى نطاق أكبر من المجتمع الذي يعيش فيه ، وهنا تبرز بعض التساؤلات مثل :

-هل يتبع أسلوب التفاوض البناء القائم على التعاون أم يستخدم أسلوب المعارضة .

-هل تؤدي الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها إلى تحقيق الأهداف التعليمية والاقتصادية .

-هل يمكن إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره من حيث المنطق ومن ثم فهو جدير بالدعم والمساندة .

وبالنسبة للأسباب التي تدعو المدارس إلى تغيير استراتيجيات التفاوض فهي (سهير محمود عبد الله ٢٠٠٣ : ٢٤) .

أولاً : أساليب التفاوض المستخدمة في العديد من مدارس والقائمة على مبدأ المعارضة والجدل لم تعد مفيدة خاصة في مجال المناقشات المتعددة الأطراف حيث أن كل طرف يتبنى موقفًا صلبًا يفتقر إلى المرونة أو تقديم التنازلات والذي يمثل من وجهة نظره أو نظر الآخرين موقفًا ضعيفًا مما يجعل الفرد متمسكًا برأيه لإظهار قوة ؛ مما يؤثر بالسلب على سير المفاوضات وبذلك نجد أن هذه الأساليب التقليدية غير مجدية من الناحية الاقتصادية لأنها تؤدي إلى إضاعة الوقت فيما لا فائدة وتدمير علاقات العمل فيؤدي ذلك في النهاية لاتفاقيات تفتقر إلى الإتقان والكمال .

ثانيًا : التحول الذي طرأ على أنظمة التعليم مثل تطوير الأنظمة المدرسية لإفساح المجال للاختيار والمشاركة وتحمل المسؤولية وتدعيم دور المعلم ورفع مستواه المادي وهذا يتطلب ما يلي :

-الفكر الجديد ذو الأفق الواسع الذي يأخذ في الاعتبار المسائل الهامة والخطر في مجال التعليم .

-الاهتمام بتنمية العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس ومجالس الإدارة والمسئولين ومديري المدارس .

والأسلوب الأمثل للتفاوض هو ما يطلق عليه «الوصول إلى الاتفاق على أساس أنها عملية مشتركة بين الجميع ، حيث لا يجب على أطراف التفاوض التركيز فقط على مصالحهم بقدر أكبر من الحفاظ على مصالح المؤسسة التعليمية .

وتتيح هذه الاستراتيجية الفرصة كل متفاوض لكي يستطيع إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره لأنها منطقية وأقرب للصالح العام من كونها وسيلة فقط لفرض الرأي بالقوة والتهديد .

كما أنها تجعل كل أطراف التفاوض قادرًا على خلق البدائل للوصول إلى الاتفاق الذي يحقق الصالح العام وهو ما يجعل الفرد قادرًا على اختيار وتقييم العرض الأفضل والأقرب إلى المنطق حيث أن هناك من أطلق على وصف علاقات العمل داخل المدرسة بأنها زواج أبدى لا طلاق فيه فلا شك أن العلاقات السلمية في مجال العمل التي تستمل وتتطور إلى الأفضل تعتبر أساسية وهامة في تطوير النظم المدرسية .

عرض البعض للعديد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في ضوء المدخل التفاوضي ما يلي :

أولاً : الاستراتيجية الهجومية :

تهدف هذه الاستراتيجية إلى محاولة الحصول على أكبر قدر من المكاسب مع الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر ، ويتخذ المفاوض من خلال هذه الاستراتيجية موقف الهجوم ؛ مما يعكس إصراره في الحصول على أفضل المزايا ، ومن ثم يتسم سلوك المتفاوض بالتشدد والتصلب والعناد والتظاهر بعدم تقديم تنازلات للطرف الآخر مع التلميح بالقوة والتهديد بالمقاطعة وعدم التفاوض واستمرار الضغط لإجبار الطرف الآخر على القبول .

ثانيًا : استراتيجية القبول أو الرفض :

يستخدم المتفاوض من خلال هذه استراتيجية : «إما القبول وإما الفرض » بالكلمات التالية » هذا ما أعرضه عليك فإن لم تكن تريد هذا الحل على الأساس فلننهي الأمر كله » وعلى الطرف الآخر أن يتخذ بعض الخطوات لمواجهة هذا الموقف الصعب .

ثالثًا: المتفاوض المتشدد /الطيب :

تعد استراتيجية المتفاوض المتشدد / الطيب من الإستراتيجيات التفاوضية الجيدة في التطبيق العملي إذا ما أحسن تطبيقها ؛ حيث تتلخص في قيام المتفاوض بهجوم عنيف في بداية التفاوض ، وقد يلجأ في هجومه إلى التهديد أو التلويح به ، ثم يتبع ذلك مباشرة دور الشخص الطيب من خلال عرض شيء وسط أو معتدل أو تقديم بعض الوعود لمعالجة المشكلة التي آثارها من خلال الهجوم .

رابعًا : الاستراتيجية الدفاعية :

تعتمد على قيام المتفاوض بالدفاع عن موقفه أو حدوده بهدف تقليل حجم التنازلات المطلوبة . ويلجأ المتفاوض إلى هذه الطريقة عندما يكون في موقف ضعيف أو في حالة تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن ، مع تقديم المبررات الكافية والمقنعة باستخدام الحقائق والأرقام والتدرج أثناء الدفاع مع القدرة على ضبط الأعصاب وتحمل أي سخرية عند رفض مقترحاته .

خامسًا: استراتيجية الحدود المغلقة :

من خلال هذه الاستراتيجية يسعى المتفاوض إلى إثارة الانتباه وتركيز الاهتمام على بعض العناصر الفرعية المتعلقة بالقضية بأنها غير قابلة للتفاوض أو المناقشة .

سادسًا : استراتيجية هدف عالي / هدف منخفض

في ظل هذا الاستراتيجية يحاول المتفاوض الضغط على الطرف الآخر ليدفعه إلى تقديم التنازلات الكبيرة حتى يكاد يقترب من الأوضاع المثالية ؛ حيث يبدأ المتفاوض بطلب كبير ربما يفوق التوقعات ، وعندئذ يواجه الطرف الآخر هي مصلحته ، ويستغل كل الفرص المتاحة ليقنعه بهذا الافتراض .

ويضيف يونس يوسف عواد (٢٠١٠: ٢٢٣) بعض الإستراتيجيات المناسبة للتفاوض منها : استراتيجية متى : وتعتمد على التأجيل أو الصمت أو الامتناع عن الرد الفوري ، ثم مفاجئة الطرف الآخر للحصول على تنازلات .

استراتيجية كيف وأين : وتعتمد على المشاركة والحصول على مساعدات يقتضيها الموقف التفاوضي مع التوصية التوصيات المسبقة من خلال وضع شروط يسبقها الآخر ، والاعتماد على ملائمة الظروف للتفاوض .

ويلاحظ أن أغلب هذه الإستراتيجيات مستمدة من مجال التفاوض السياسي أو في مجال التنمية البشرية ، ولا مانع من تطويرها والإفادة منها داخل حجرة الدراسة للإفادة منها .

علاج المشكلات التي تطرأ أثناء استخدام إستراتيجيات المدخل التفاوضي :

حددت سهير محمود أمين (٢٠٠٣ : ١٦٨) بعض الإجراءات والنصائح المناسبة لعلاج المشاكل التي تطرأ أثناء المفاوضات ومنها :

-لا تجعل الإجتماع يخرج عن مساره وعندما تبدأ المناقشات في الابتعاد عن الموضوع فمثلاً عندما لا يذكر اسم طفلك لمدة (٣٠) دقيقة تدخل واطرح سؤال عيد النقاش لمصلحة الطفل .

-وجود جهاز التسجيل في وسط الطاولة قد يوحى بعدم الثقة من الطرفين ويخلق نوعًا من التوتر ولكنه قد يكون ذا فائدة لوالدي الطفل ، ففي هذه الحالة يجب الاتصال بالمدرسة لكي تسمح مسبقًا باستخدام جهاز التسجيل .

-إذا تحدث أحد أعضاء الفريق عن الطفل بشكل سلبي أو مقارنته بأطفال آخرين ، فيجب أن يؤخذ هذا الأمر على محمل الجد والتعرف على وجود بدائل أو عمل تغيير في أنشطة البرنامج تساعد على تعديل سلوك الطفل إلى الأفضل .

-أثناء عملية التفاوض سيكون لبعض المسائل أهمية وكثيرًا ما تكون المسائل المالية شديدة الأهمية فقد يرى أحد أطراف التفاوض أن ميزانية المدرسة لا تسمح بتوفير خدمات معينة للطفل فأحيانا يحتاج الطفل إلى أجهزة باهظة الثمن ، هنا يجب مناقشة البدائل مع إدارة المدرسة أو البحث عن وسائل أخرى للتمويل وشراء المعدات والأجهزة الضرورية للطفل .

-الحديث عن الأخطاء التي حدثت في الزمن الماضي يعتبر من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها بعض الأطراف ، لأنها تعيق التقدم في عملية التفاوض لتحقيق مصلحة الطفل فيجب التركيز على الوقت الحاضر قدر الإمكان وما يمكن تقديمه للطفل .

الأسس التي ينبغي مراعاتها عند تطبيق المدخل التفاوضي في تدريس التعبير :

هناك مجموعة من الأسس التي ينبغي مراعاتها عند تطبيق المدخل التفاوضي في تدريس التعبير (ثناء عبد المنعم رجب ٢٠٠٥ : ٤٥ ؛ يونس يسف عواد ، ٢٠١٠ : ٢٢٣ – ٢٢٤) .

التفاوض ينمي الاستقلالية والثقة في النفس لدى المتعلمين ، المعلم يقوم بدور المرشد والموجهة والميسر والمنظم .

التفاوض يساعد المتعلم على إتقان المهارات التي يقوم بدراستها ،ضرورة العناية بالأنشطة والتدريبات والممارسات التطبيقية لتعميق خبرات المتعلمين وتنمية قدراتهم على الإبداع .

-أهمية الاستعداد للتفاوض والمناظرة أيا كان الوقت .

-عدم الاستهانة بشخصية أو أفكار الجانب الآخر الذي يتم التفاوض معه .

-تعرف خطط الخصم يساعد على المواجهة الناجحة .

-عدم التسرع في اتخاذ القرار .

-الثقة بالنفس ورباطة الجأش مع هدوء الأعصاب والابتسامة فهم مفتاح النجاح وقبول الطرف الآخر لآرائك وأفكارك .

يجب أن تكون الآراء والأفكار معبرة عن حقائق واقعية .

خطوات تدريس التعبير الشفوي الوظيفي وفق المدخل التفاوضي :

هناك مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن ينفذها معلم اللغة العربية أثناء تدريس حصة التعبير الشفوي وفق إستراتيجيات المدخل التفاوضي كما حددتها فايزة السيد (٢٠٠٩ : ٦٣) ويمكن الإفادة منها عند تدريس التعبير الشفوي الوظيفي ، وهي :

مرحلة التفاعل والاندماج :

حيث يعرض المعلم فكرة موضوع الدرس (تحدث – كتابة) ثم يعرض الأهداف والمعايير وقواعد التفاوض ، ويحدد الزمن والمكان إذا كان خارج الصف ، مع مراعاة عرض الأهداف المنشودة (الإجرائية) للدرس ، وتحديد المهارات المستهدفة ومعايير الجودة ، مع تشجيع المتعلمين على التفاوض والمشاركة وإبراز حقوقهم وواجباتهم ، وتبصير المتعلمين ببعض المشكلات والصعوبات التي قد تواجههم وكيفية التعامل معها .

ثالثًا : المناظرة والمواضع الاستراتيجية :

المناظرات أو حتى إلقاء الكلمات ، سواء في الانتخابات الرئاسية أو في العمل، يتبع المتناظرون إستراتيجيات للتأثير بالمستمعين واستمالة صناع القرار . وغالبًا ما يقع المستمع تحت تأثير هذه الإستراتيجيات دون وعيه ، نحن نذكر ٥ منها ، يمكنك استخدامها في أي وقت ، ولكن احذر من أن تقع تحت تأثيرها .

١-تغير الوقائع :

إذا كنت تعتقد أن الأرقام والوقائع هي أمور حيادية ، فأنت في ورطة ، في الواقع، الأرقام هي مجرد وجهة نظر ، يمكن استخدامها لتأكيد رأيين متناقضين ، بمجرد استخدامها لتدعم وجهة نظرك . الوقع لا يتغير ، ولكن نظرتك إليه يمكن تغييرها بكل بساطة ، فمثلا ، إذا كنت تعتقد أن تقليص الرواتب الحكومية في السعودية هو أمر يضر بالاقتصاد لأنه يحد من القدرة الشرائية ولكن يمكن تغيير وجهة النظر المتعلقة بهذا الواقع إذا نظرنا إلى الوجهة الإيجابية لتقليص الرواتب .

٢ ـتغير الموضوع :

غالبًا ما تستخدم هذه الاستراتيجية للتهرب من تقديم إجابة ، فيقوم الشخص بالتغطية على الموضوع من خلال الانتقال منه إلى موضوع آخر ، ويعمد المتكلم إلى التملص من الإجابة المباشرة التي قد تكون سلبية وتحويل الموضوع للتركيز على النتائج الإيجابية لقلب الحوار إلى مصلحته .

٣ ـلغة الجسد :

يدرك المتناظرون جيدًا أهمية لغة الجسد ، فالابتسامة يمكنها أن تأسر القلوب وتجعل المستمع مستعدًا لتقبل الأمور السلبية وحتى مسامحتها ، ولكن الابتسام كثيرًا ، قد يجعله يبدو كالأحمق ، في الواقع يمكنك تعلم الكثير من الحركات التي تساعدك على التحكم بلغة الجسد من المناظرات الرئاسية في الانتخابات الأمريكية .

٤ ـالاعتراف بالخطأ :

المثل السائد يقول أن الاعتراف بالخطأ فضيلة ، وكثيرًا ما تستخدم هذه الخطوة لإدراك المخطئ أنها قد تساعده على تجنب أو تخفيف العواقب . أحيانًا قد يشتغل خطأه ليظهر الجانب الإنساني من شخصيته ، ففي النهاية نحن بشر ، وجميع البشر يخطئون ويصفحون . ولكن قبل أن تسامح تأكد أن الندم الذي يظهر في الاعتراف هو ندم حقيقي .

ولنتكلم بشيء من التفصيل عن المناظرة :

هو نوع أو رسمي من المناقشة وتختلف المناظرة عن المناقشة المنطقية التي تدور إثبات الحقيقة كما تختلف عن الجدل المعتمد على البلاغة والإقناع ، فالمناظرة وإن اعتمد النقاش المنطقي وشيء من العاطفة فهو ينجح ويثبت نفسه عند متابعيه بحسب قوة السياق وخطة الحوار المتقنة ومرونتها .

وتهدف دراسة فن الحوار لجعل الشخص متمكنًا من موقفه بسهولة . وقد لا يهدف الحوار لإثبات أمور سياسية أو اقتصادية بل كل نوع من التنافس العام بغرض تنمية المهارات في المدارس والجامعات .

إذا نستطيع أن نسمي الحوار الهادف لاستخراج الحقيقة نقاشًا . والنقاش له آداب وضوابط من أهمها : النقاش مع المخالفين بخلق رفيع وتقبل آرائهم بسعة صدر دون انزعاج ممن يخالفنا الرأي ، بل باحترام الرأي والرأي الآخر ، فليس المقصود بالنقاش التغلب على الآخرين أو إفحامهم .بقدر ما هو سعيٌ دؤوب وراء الحقيقة .

أصل المناظرة :

المناظرة في اللغة مأخوذة من النظير أو من النظر بمعنى الإبصار أو الانتظار وفي الاصطلاح هي النظر بالبصيرة من الجانبين المعلل والمسائل بغرض إظهار الصواب ، وعلم المناظرة علم عربي أصيل يختص بدراسة الفعالية التناظرية الحوارية من خلال تقعيد قواعدها المنطقية وشروطها الأخلاقية بقصد تطوير أسلوب المباحثة التي تتم بين طرفين يسعيان إلى إصابة الحق في ميدان من ميادين المعرفة حيث يواجه كل طرف الطرف الآخر بدعوى يدعيها ويسندها بجملة من الأدلة المناسبة مواجها في ذلك اعتراضات الخصم .

القواعد الشكلية للحوار :

كون المناظرات أو الحوارات الرسمية ذات قواعد محددة تسمح بتوزيع الأوقات وتفاعل المتحاورين وتفاعل الجمهور أحيانًا فمثلاً في سلسلة حوارية طبيعتها دار الفكر «حوارات لقرن جديد» يكتب كلا المتحاورين بحثًا عن موضوع بعدد صفحات معين ثم يعطي البحث للمحاور الآخر ويطلب منه كتابة رد بعدد صفحات أقل وتنشر النصوص الأربعة ، أما في برنامج مناظرات الدوحة التي تجريه قناة BBC فعلى الأغلب يستدعي أربعة أشخاص وجمهور متنوع ويقوم مدير الحوار بتوزيع الوقت بين المتحاورين والجمهور حسب القضية المحددة ويسمح ببعض الاستثناءات اللازمة لإحكام الأفكار أو مناقشتها من الطرف الثاني، وفي أدبيات الحضارة العربية الإسلامية كتابات كثيرة عن أدب الحوار وتقنياته ومنها «الفنقلة» وهي استباق رأي الخصم بعبارة «فإن قلت كذا قلنا كذا» .

أهمية المناظرات :

-تعزيز الثقة بالنفس والاتزان وتقدير الذات لدى المتعلمين .

-اكتساب معارف متعددة والخوض في علوم شتى خارج نطاق المواد الدراسية للمتعلمين .

-توفير أنشطة تعزز الانخراط الحيوي والفعال للمتعلمين .

-تعزيز القدرة على بناء وتنظيم الأفكار .

-تطوير مهارات التفكير العليا ومهارات التفكير النقدي .

-تنمية مهارات التحليل والبحث العلمي وتدوين الملاحظات لدى المتدربين.

-تطوير قدرة المتعلمين على الاتزان وتقديم الحجج البناءة واستخدام المنطق والأدلة .

-التشجيع على العمل الجماعي .

-توطيد مفهوم التركيز في الحديث والحوار والاستماع والإصغاء في الأذهان .

الحوار على الإنترنت :

حالة الأعم للحوار هي الحالة غير الرسمية ، ومنها التي نراها في المواقع الاجتماعية على الإنترنت والتي قد لا تنضبط بضابط وبعضها له ضابط عامة ومثالها صفحات النقاش على ويكيبيديا ، ومن الطبيعي أن تتحسن الحوارات مع نمو المعرفة والخبرة بممارسة الحوار . وقد يتم الحوار في بيئة الإنترنت على المدونات أو مواضيع المنتديات أو على صفحات المواقع الاجتماعية أو المجموعات البريدية وغيرها .

نماذج لبيئات حوارية :

من البيئات التي يشيع فيها الحوار المجالس النيابية والهيئات التشريعية ودور القضاء ومجالس الإدارات . إن الحكم على نتائج الحوار يقررها إما تصويت الجمهور ، أو يقررها الحكام بشكل يشبه ما يتم في دور القضاء المعتمد على المحلفين . والسبب الكامن لمشاركة الجمهور في تقرير النتيجة هو بدهية أن الحقائق تعتمد على إجماع العقلاء والخبراء ، وتشييع المناظرات العامة كتقليد عام في ممارسات الانتخابات في بعض البلدان .

الاستراتيجية :

هي الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوبة تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسيات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل ، فهي بذلك تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية ، فهي نوع من التخطيط لوضع خطط وبرامج العمل للأهداف بعيدة المدى ٠ أما التكتيك : فهو التخطيط للتنفيذ وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية .

-تحديد برامج زمنية للتنفيذ .

-فهو عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقًا وهو الاستراتيجية وكل استراتيجية لها التكتيكات الخاصة بها .

-ويمكن تصنيف الاستراتيجية الممكن استخدامها للمفاوض طبقًا لأسس مختلفة هي هناك نوعان من الإستراتيجيات ولكل منهما التكتيكات الخاصة به .

بالنسبة للتكتيكات المتعلقة بإستراتيجيات توسيع قاعدة المنافع المشتركة والتي من أهمها :

طلب استراحة :

(لمراجعة الموقف وإعادة الحسابات الخاصة بجوانب الموضوع) .

تحديد مواعيد نهائية للتفاوض :

بشرط عدم عرضها بشكل يشوبه التهديد مثل أن نتفق قبل ميعاد طائرتي وهو السابعة مساء كشف الحقائق كاملة : بهدف عرض النوايا الحسنة للمكسب لكلا الطرفين ٧/١/٢ بالنسبة للتكتيكات المتعلقة بإستراتيجيات تعظيم المكاسب الذاتية فقط والتي من أهمها : الخداع من خلال إعطاء الانطباع بسلوك معين ثم التصرف عكس ذلك .

مثال : إذا كانت قضية السعر تهم الخصم في المقام الأول بينما يهم المفاوض ميعاد التسليم فإن المفاوض يركز المناقشة على السعر وأسلوب سداد الثمن ليصرف نظر الخصم عن قضية ميعاد التسليم فلا تلقى عنايته ويحقق المفاوض فيها ما يريد ، ولكن هذا التكتيك يتطلب مهارة خاصة من المفاوض لأنه إذا شعر الخصم بخداع المفاوض فإنه سيسعى إلى الانتقام الصقر والحمامة دائمًا في فريق التفاوض المكون من شخصين أو أكثر أن يكون أحدهما حاد الطبع (الصقر) والآخر مسالم (الحمامة) ولنجاح هذا التكتيك فإن الأمر يتطلب فريق متعاون جدًا من شخصين كل منهما له دوره المحدد مع عدم تعقيد الأدوار .

تحويل الاعتراض إلى إيجاب من خلال تلقي العبارات المتشددة والسلبية من الطرف الآخر وإعادتها ثانية له في صورة سؤال ، لا يمكنه الرد عليه سوى بنعم مثال بفرض أن العبارات المتشددة كانت (لن ادفع هذا السعر) فيكون السؤال المضاد : هل أنا على حق في الاعتقاد بأنكم لن تدفعوا هذا السعر تحت أي ظرف من الظروف فتكون إجابته نعم :

س: وإن السعر عالٍ جدًا بالنسبة لكم ؟ ج: نعم، س : وإن مستوى الجودة ليس بالدرجة الكافية لتدفعوا هذا السعر ؟ نعم، ج : نعم، س : وإنه يجب زيادة مستوى الجودة لكي يمكنكم قبول هذا السعر ؟ نعم وهكذا يرتبط هذا التكتيك بشخصية المفاوض طبقًا لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية (متى ؟ (أساس نجاح هذه الإستراتيجيات هو حسن التوقيت في :

-بدء الكلام أو التوقف عنه .

-الانسحاب الحقيقي أو الظاهري .

-التراجع أو الهجوم .

-طرح البدائل أو الاقتراحات المضادة .

-التقدم برأي جديد أو إدخال عنصر جديد في الموقف .

وأهم التكتيكات المتعلقة بتلك الاستراتيجية هي - :- وشعارها : التسويف ١/٢/ ٧ «بالصبر تبلغ ما تريد »أجل الإجابة – أصمت – لا تقلق ، لا تقدم تنازلا بسرعة – فكر على مهلك لتحصل على ما تريد ويجب على المفاوض أن - :- يدقق في توقيتات كلامه وتوقفه عن الكلام .

-الإصغاء باهتمام للطرف الآخر وعدم السرعة في الكلام .

-الحرص في تقديم التنازلات فالمسارعة في ذلك تشجع الخصم على طلب المزيد وينعكس هذا سلبيًا على سلوكه من وجهة نظر المفاوض .

فالتقدم بفكرة جديدة يمكن أن يحدث اختلالا في ترتيبات الخصم وحساباته بما ينعكس على المزايا التي يحصل عليها المفاوض .

ويعني ذلك أن المفاوض يتحرك للمواجهة أو للتراجع ويتشدد أو يتساهل ويدافع عن طلباته أو يتنازل عنها حسب سير المفاوضات ، وحسب تقويمه لديناميكية علاقات القوة على مائدة المفاوضات (المحافظة على شعرة معاوية) طبقًا لطابع السلوك إستراتيجيات هجومية /دفاعية : الهجومية : - يكون المفاوض في الغالب عدوانيًا ومتشددًا ويلجأ إلى تلك الاستراتيجية عندما يكون تقييمه للموقف التفاوضي يشعره بالتفوق أو لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح الدفاعية -: يدرك المفاوض أن موقفه ضعيف نسبيًا وبالتالي يهدف إلى تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن أو إنقاذ ما يمكن إستراتيجيات التدرج / إستراتيجيات الإنجاز مرة واحدة :

-**إستراتيجيات التدرج** : ويلجأ فيها المفاوض إلى تبين التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيمانًا منه بأن هذا أفضل تقيمًا .

(الخبطة الواحدة) : (ويلجأ إليها المفاوض الذي يقدر أنه لا توجد ضمانات حقيقية لاستمرار فرص تحقيق أهدافه في المستقبل .

مثال ذلك : العرب في تعاملهم مع القضية الفلسطينية فإما إستردادهم حقوقهم مرة واحدة وإما لا تفاوض ولا صلح ولا اعتراف .

-ومن أهم التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية كيف ؟ المشاركة : - وشعار هذا التكتيك نحن معًا أو نحن أصدقاء لاوحتى ينجح هذا التكتيك لابد من توافر حد أدنى من السياسات أو المبادئ العليا الحاكمة لسلوك الطرفين والمشتركة بينهما وفيها يقوم المفاوض بالتركيز على بيان أوجه المعاونة والمساعدة التي يستطيع تقديمها للطرف الآخر تشجيعًا للطرف الآخر على المبادلة ومعاونات من جانبه.

مثال ذلك : ما يقدمه العريس عن مدى التزامه بتنفيذ تعهداته في الحصول على الشقة اللائقة والسيارة المناسبة والأجهزة المنزلية من اجل تهيئة بيت زوجية مناسب له مع عروسه وذلك عندما يطلب بعض المعونات والتنازلات من العروس (المساهمة) : - وشيلني وأشيلك(منتصف الطريق (تقسيم البلد نصفين) (ويستعان بهذا التكتيك عندما يكون هناك اختلاف حاد في المفاوضات بين البائع والمشترى التدرج) خطوة خطوة (ومن التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون) : تبادل الأقتراحات .

-تقدم حلول للمشكلات القائمة طالما أنها تعوق الاتفاق .

-توثيق الكلام (كن جاهز) أي تدعيم ملف التفاوض بالوثائق .

ومن التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع : أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة : عندما يكون الخصم قد أخذ موقفًا صلبًا ومتشبثًا برأيه ويستطيع المفاوض أن يتجاوب معه دون خسارة كبيرة .

-اقتراح الاستعانة بوسيط : عندما يحتدم الخلاف بين المفاوض والخصم ولا يبدو في الأفق اقتراب من الحل ومنعا لقطع المفاوضات نهائيًا والمقصود هنا هو أن تستسلم مع المحافظة على ماء الوجه حيث يبدو أولا أنك تتحفظ ولكن في النهاية توافق على وجهة نظر الخصم تفاديًا للنزاع .

-ومن التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع : الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات التمسك بالموقف مع استمرار الضغط .

-التهديد المباشر ومن التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية الدفاعية : التراجع المقايضة .

-اشتر بعض الوقت (لكسب الوقت لحين تغير المركز التفاوض النسبي أو لحين استشارة الرؤساء) .

رابعًا : مناهج وإستراتيجيات التفاوض :

أولاً : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة :

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف وإستراتيجيات هذا المنهج هي :

١-استراتيجية التكامل :

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانًا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما ويمكن تنفيذ هذا الاستراتيجية من خلال :

- التكامل الخلفي .
- التكامل الأمامي .
- التكامل الأفقي .

٢-استراتيجية تطوير التعاون الحالي :

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلي تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال :

توسع مجالات التعاون : وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل .

الارتقاء بدرجة التعاون : وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية :

١-مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف .

٢-مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح .

٣-مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة .

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها .

٣-استراتيجية تعميق العلاقة القائمة :

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما .

٤-استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده على مجالات جديدة :

تعتمد هذه الاستراتيجية أساسًا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقًا للظروف والمتغيرات التي مر بها وفقًا لقدرات وطاقات كل منهما .

وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما :

١-توسيع نطاق التعاون بمده إلي مجال زمني جديد : ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقلة ، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة .

٢-توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد : ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد .

ثانيًا : استراتيجيات منهج الصراع :

على الرغم من أن جميع من يمارسون إستراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي ، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائمًا سرًا وفي الخفاء ، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجية يعتمد على الخداع والتمويه .

الإستراتجية الأولى : استراتيجية (الإنهاك) :

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي :

١-استنزاف وقت الطرف الآخر .

ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها ، ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك :

-التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

-التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها .

-التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة .

-التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها .

-التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه على عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض .

استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة .

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفر طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية لا قيمة لها عن طريق :

إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض .

وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية .

زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية .. إلخ ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذي سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانًا .

٣-استنزاف أموال الطرف الآخر :

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها .

الاستراتيجية الثانية : استراتيجية التشتيت (التفتيت) :

وهي أهم إستراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست على مائدة التفاوض . وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدمًا .

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجمًا .

وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن إستراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها .

الاستراتيجية الثالثة : استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع) :

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين .

لذا تقوم هذه الإستراتجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق :

القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقًا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه .

القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها .

الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنًا انتظارًا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه .

الاستراتيجية الرابعة : استراتيجية الدحر (الغزو المنظم) :

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي .

وفقًا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته . وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيًا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده .

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع .

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط يقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع ، ويتطلب التفاوض وفقًا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين .

الاستراتيجية الخامسة : استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) :

لكل طرف من أطراف التفاوض ، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعًا تواجهها محددات ، عقبات ، ومشاكل وصعاب ، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها ، وهناك عليه أن يختار بين بديلين هما :

١-صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له .

٢-البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليًا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل .

سياسات التفاوض :

١-سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي .

٢-سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعتيم التفاوضية (التشكيك)

٣-سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية .

٤-سياسة أحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي .

٥-سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي .

٦-سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة .

٧-سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف .

٨-سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية .

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف :

هناك عدة من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام . وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحًا للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه .

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه . ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين .

مبادئ التفاوض :

وتلخص في (٢٣) مبدأ :

١-كن على استعداد دائم للتفاوض وفي أي وقت .

٢-أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدًا .

٣-التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب .

٤-عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه .

٥-لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتًا للتفكير .

٦-أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئًا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية .

٧-ليست هناك صداقة دائمة ، ولكن هناك دائمًا مصالح دائمة .

٨-الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية .

٩-الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة .

١٠-لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك .

١١-تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات .

١٢-أن نتفاوض من مركز قوة .

١٣-الإقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به .

١٤-استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك .

١٥-ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيًا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه .

١٦-هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض .

١٧-التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة .

١٨-التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي .

١٩-عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرية عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان .

٢٠-التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية .

٢١-الاستمتاع بالعمل التفاوضي .

٢٢-لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه .

٢٣-عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها .

نظام شراء المعدات

يعتبر الشراء أحد الوظائف الأساسية في أي نظام اقتصادي لأن أي عملية تجارية مهما كانت لابد من وجود بائع ومشتري .

ويجب التفرقة بين التعريفات بين الشراء وتدبيرات التوريد حيث أن عملية الشراء جزء من تدبيرات التوريد ، لأن تدبيرات التوريد تتضمن سرعة الإنجاز وتصنيف جودة الموردين ، والنقل والتخزين بالإضافة إلى عملية الشراء .

وبغض النظر عن حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها ، فإننا لا يمكن تصور قيام أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تمويل مسبقة اختلاف المواد ومستلزمات الإنتاج الضرورية ، بهدف تنفيذ برنامجها المخطط وإتمامه بالشكل السليم وهذا يتطلب وضع سياسة تمويلية محكمة من أجل ضمان تموين الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم ومستمر ، لأن أي انقطاع أو تأخر في التموين سيؤثر على العملية الإنتاجية وبالتالي على الحالة المالية للمؤسسة .

ويعرف التمول هو المسؤول على تلبية احتياجات الإنتاج وفي بعض المؤسسات يغطي نشاط الشراء ومسؤولية تسيير المخزونات للمواد الأولية والبضائع ، ويمكن تجميعها في مصلحة مشتركة المهم هو التصدير الجيد للمسؤوليات لكل واحدة وتحديد التناسق اللازم بينهما .

وتزاد مكانة التمويل إذا ما علمنا أن أغلب مصادر التموين خارجية وهذا يتطلب سيولة مالية كبيرة وهذا ما تعاني منه المؤسسة لهذا يجب وضع خطة استراتيجية قصيرة ومتوسطة المدى في كيفيات التمويل هذا إذا علمنا أن حصة المشتريات تمثل نسبة كبيرة ومهمة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

إن الشراء يلعب دورًا هامًا وأساسيًا في عمليات تمويل المؤسسة وعنصرًا مؤثرًا في بقية وظائفها الأخرى وهذا بتوفيره كل ما تحتاجه وحداتها الإنتاجية من مواد و مستلزمات الإنتاج المختلفة ، وهذا بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالنوعية والسعر المناسبين ، وبالتالي تحقيق الكتابة الملائمة لنشاط المؤسسة .

يعتبر شراء المعدات من العناصر الهامة لأي مشروع صناعي أو شخصي أو حتى للاستعمال الشخصي .

وتعرف أيضًا عملية الشراء على أنها : «الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب ففيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله » .

ويتضمن هذا التعريف مسؤولية اختيار مورد والتفاوض معه حول السعر ، والتأكد من الجودة وضمان التسليم ، كما يمكن أن يتضمن أيضًا مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل والاستلام والتفتيش والرقابة على المخزون السلعي من المعدات ومتطلبات جميع الأقسام والإدارات التابعة للمنشأة وبالنوعية المحددة وحسب المواصفات المطلوبة وبالسعر المناسب وفي القوت الملائم والمكان الملائم .

وبما يتفق مع السياسات العامة للمنشأة وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية بذلك كالإنتاج والمالية والتصميم الهندسي والتسويق وغيرها ، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي أنشطة ووظائف كل إدارة في المنشأة وهي كذلك من أنشطة إدارة الشراء ، وهي تتعلق بتوفير المواد الأولية وجميع ما تحتاجه الأقسام من حيث النوعية والوقت والمكان المناسب .

أولاً: أهمية وظيفة شراء المعدات:

١-تتميز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها وذلك

٢-لاستمرار عملية الإنتاج ، ولذا أصبح الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج .

٣-كما تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد حيث أن وظيفة الشراء وهي تمارس مسؤولياتها تضع عينيها محاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر وبالتالي تضمن المحافظة على حصتها السوقية والمحاولة على زيادتها إن أمكن .

٤-ويمكن أن يظهر تأثير تكاليف المواد المشتراه على المنافسة في الشركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز ٥٠% من إجمالي النفقات الكلية ، هذا بالإضافة إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية وعليه فالمؤسسة قد تحسن وضعها التنافسي بالسوق من خلال تخفيض الأسعار للمواد الأولية .

٥-وبما أن المؤسسة نظام مفتوح فقدرة وظيفة الشراء في إدارة أعمالها يزيد من قدرة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة بعيدًا عن العيب ، لذا فإن كل تحسين في الأداء وظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج .

٦-كما تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث المواصفات وهذا يزيد من النفقات ، ولذا فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوب واقتراح المواصفات المناسبة والأقل تكلفة وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي قد تعاني الإدارات المستخدمة للمواد في تقديرها تحوطها ما يستجد من الظروف، تحوطا يحمل في طياته المغالاة .

ثانيًا : أهداف وظيفة شراء المعدات :

١-استمرارية العمل : إن المحافظة على مستوى مناسب من كميات المشتريات وضمان تدفق هذه المواد بالترتيب والتوقيت المناسب يضمن للمؤسسة انتظام العمل وعدم توقفه بما يساعد على استمرارية المؤسسة .

٢-تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة : ويتم ذلك من خلال تحقيق عدة مزايا منها الحصول على مواد ذات جودة مناسبة لإنتاج سلع بجودة مناسبة أيضًا ، وبيع هذه السلع بالسعر المناسب وإنتاج كميات من السلع تغطي حاجة السوق من السلع بشكل مناسب ، وحسن المعاملة مع الموردين والمسوقين .. إلخ .

٣-الشراء بكميات مناسبة بمعني أن تكون متوافقة مع احتياجات المؤسسة بحيث لا تزيد هذه الكمية عن الحاجة مما يؤدي إلى تجميد الأموال ولا تقل عما هو مطلوب بحيث يريد إلى توقف العمل .

٤-اختيار مصادر التوريد والشراء المناسبة : وذلك عن طريق المفاضلة من الموردين واختيار أفضلهم من حيث الالتزام بمواعيد التوريد والالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار .

٥-تحسين العلاقات مع الموردين : من خلال الوفاء بالتزامات المطلوبة تجاههم مما يردي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة عند الحاجة .

٦-التنسيق مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة : كما سنبين ذلك في موضع لاحق .

ثالثًا : مسؤوليات وظيفة الشراء :

-وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء : تستطيع المؤسسة من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق وأفضل الشروط .

وعند التحدث عن السياسات الشرائية فتكون بصدد التحدث عما يمكن اتباعه لتنفيذ عملية الشراء أو في سبيل تحقيق الهدف العام وهو توفير مستلزمات الإنتاج بأقل التكاليف ومن أمثلة هذه السياسات :

-سياسة الشراء بكميات قليلة ، كبيرة ، متوسطة .

-سياسة الشراء بحسب الحاجة .

-سياسة الشراء المقدم للتخزين للمبادلة ، للتصنيع ..

-والسياسة المتعلقة بمصادر الشراء ، وهل تعتمد الشراء على أساس الجودة أم على أساس السعر .

-مسؤولية القيام بالدراسات والبحوث التي تهدف إلى :

١-التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق والحالة السوقية والتنافسية .

٢-جمع المعلومات المتعلقة بالمواد ومستلزمات العمل والإنتاج المتوفرة في الأسواق والتي تحتاجها المؤسسة من أجل استمرار العمليات الإنتاجية .

٣-دراسة اتجاهات أو مستويات الأسعار المتعلقة بالمواد والمستلزمات .

٤-دراسة كميات المواد في الأسواق ومستويات الجودة والمواصفات المتعلقة بها .

٥-دراسة البدائل والمستلزمات البديلة (ذات الكفاءة الفنية والاقتصادية) التي يمكن أن تحل محل المواد الأخرى .

رابعًا : العقود وحقوق الجانبين :

العقد : ويعرف عادة في الفكر القانوني المعاصر ، بأنه توافق إرادتين أو أكثر على إحداث أثر يرتبه القانون ، ويعرف في الفقه الإسلامي المعاصر بأنه « ارتباط الإيجاب الصادر من أحد العاقدين بقبول الآخر على وجه يثبت أثره في المعقود عليه » .

شروط وأساس صحة العقد :

من تعريف العقد على نحو ما سبق يظهر أنه يقوم على أمرين أساسين :

الأول : توافق الإرادتين ، أو ارتباط الإيجاب بالقبول وهو ما يكّون الإرادة المشتركة ، أي الرضاء ، وهو الركن اللازم لقيام العقد .

الثاني : أن يُبتغى بالعقد إحداث أثر يرتبه القانون ، أي يتحقق بالجبر والإلزام وينطوي على جزء تكلفة السلطة العامة بالقوة عند الضرورة وليس محض أثر يُبتغى به المجاملة أو التمشي مع الصداقة أو الناحية الإنسانية .

والغالب أن يقوم العقد بين طرفين البائع والمشتري ، مثلاً في عقد البيع ، والمؤجر والمستأجر في عقد الإيجار ، ولكن لا ليس ما يمنع أن يقوم العقد بين أطراف متعددة كما هي الحال في عقد الشركة وعقد القسمة ، وفي حدود الطرف الواحد للعقد ، وليس ثمة ما يمنع من أن يتعدد الأشخاص الذين يدخلون في تكوينه ومثال هذه الحال البيع الصادر من أشخاص عدة لشيء يملكونه على الشيوع ، والشراء الذي يعقد لصالح أشخاص متعددين للشيء نفسه من دون تجزئته بينهم .

وإذا وجب لقيام العقد أن تتفق في الأقل إرادتان وترتبطا على إحداث أثر قانوني، فلا أهمية بعد ذلك لطبيعة هذا الأثر ، فسواء أن يكون إنشاء حق أو نقله أو تعديله أو زواله .

ومقتضى عدم الاعتداد بطبيعة الأثر القانوني المترتب على العقد أن يصبح هذا الاصطلاح في معناه ومدلوله مرادفًا لاصطلاح (الاتفاق) : بيد أن بعض الفقهاء قد قالوا بالتفرقة بين هذبن المصطلحين . فهم يرون في الاتفاق توافق إرادتين أو أكثر على إنشاء الحق (كالبيع ينشئ حقوقًا للبائع والمشتري وكالإيجار ينشئ حقوقًا متبادلة للمؤجر والمستأجر) ، أو على نقله (كما هي الحال في الحوالة) ، أو على تعديله (كالاتفاق على تقسيط الدين أو على مد أجل الوفاء به) ، أو على زواله (كالوفاء ينهي حق الدائن) ، أما العقد فهم يرون فيه توافق الإرادتين الذي يستهدف الأمر الأول وحده ، وهو إنشاء الحق ، من دون باقي الأمور ، وهي نقل الحق وتعديله وزواله ، العقد في نظر هؤلاء الفقهاء أخص وأضيق نطاقًا من الاتفاق . فهو بالنسبة إليهم بعض من كل ، أو نوع من جنس ، ولكن أغلبية الفقهاء تنبذ التفرقة السابقة بين الاتفاق والعقد ، ووصل الأمر في الوقت الحاضر إلى أن انعقد إجماع الفقهاء أو ما يقر به ، على عدم التمييز بين الاتفاق والعقد ، وعلى أنهما لفظان مترادفان لمدلول واحد هو توافق إرادتين أو أكثر على إحداث أثر يرتبه القانون إعمالاً له ، أياً ما كانت طبيعة هذا الأثر ، أي سواء أكان إنشاء حق أو نقله أو تعديله أم زواله .

أساس العقد :

أساس العقد ، بمعنى الأمر الرئيس الجوهري فيه ، هو الإرادة المشتركة العاقدية ، أو قصدهما المشترك للعاقدين هي التي تنشئ العقد ، وهي التي تحدد آثاره وذلك كله بما لا يخالف القانون والنظام العام في الدولة . وهذا هو مقتضى مبدأ سلطان الإرادة أو سيادتها .

على أن دور الإرادة في العقد وإن بقى إلى اليوم أساسيًا في إنشاء العقد وفي تحديد آثاره ؛ أخذ يسير في اتجاه الانحسار بتأثير من النزعة الاشتراكية التي بدأت تتغلغل في حنايا المجتمع الحديث ، فقد أدت هذه النزعة الاشتراكية بالقانون في كثير من البلاد الراقية إلى تقييد الإرادة في ترتيب آثار بعض العقود بما يوفر الحماية أو الرأفة لأحد طرفيها على حساب الآخر وهذا ما يفعله على وجه الخصوص في شأن عقد العمل [ر] ، وفي شأن عقد إيجار الأماكن للسكنى ونحوها وعقد إيجار الأراضي الزراعية ، إذ يفرض أحكامًا تحمي العامل أو المستأجر من دون رب العمل أو المؤجر ، ثم إن القانون يمنح القاضي سلطة تعديل آثار العقود التي تبرم بين طرفين يبلغ أحدهما من القوة الفعلية إزاء الآخر ، إذ يملي الشروط التي يوجب أن يتم التعاقد على أساسها ، ولا يكون للطرف الآخر أن يقبلها جملة أو يرفضها جملة ، فلا يناقشها أو يساوم في شأنها حتى إذا ما قُبِل التعاقد على أساسها كان قبوله ذاك أقرب إلى الرضوخ والتسليم والإذعان منه إلى المشيئة حقًا والرضاء الحر السليم وتُسمى هذه العقود :« عقود الإذعان» وتتركز سلطة القاضي ، إزاء هذا النوع من العقود في تعديل ما عساها أن تتضمنه من شروط تعسفية بالطرف المذعن بما يرفع عنه العسف والإجحاف ويعقبه منها كلها ، وفضلا عما سبق يوجب القانون على القاضي بناء على طلب المدين أن يتدخل ويعدل من آثار العقود التي تطرأ عليها بعد إبرامها ، وقبل تمام تنفيذها ظروف استثنائية عامة غير متوقعة ، يكون من شأنها أن تصبح التزامات المدين شديدة الإرهاق به ، حيث تهدده بخسارة جسيمة فادحة ، وفي مثل هذه الحال ، يوجب القانون على القاضي . بناء على طلب المدين . أن يعدل من آثار العقد برد التزام المدين إلى الحد المعقول. وهذا هو مقتضى نظرية الظروف الطارئة [ر] التي تقننت في كثير من البلاد وكان من شأن ما سبق من توالي القيوم القانونية على دور الإرادة في مجال العقود أن أخذ بعضهم يقولون إننا نسير في اتجاه ما أطلقوا عليه العقد المفروض أو العقد القانوني .

أهمية نظام العقد:

عقد نظام فذ وعملاق من أنظمة القانون . بل هو يعد القانون نفسه ، أهم الأنظمة التي تستظل بظله ، فالعقد له الأثر الأساسي الأعظم في دنيا المال بين الناس وهو أكثر الأنظمة القانونية شيوعًا في حياتهم ، إذ إن أحدنا حتى في حياته العادية يبرم العقد مع غيره في اليوم الواحد مرات ومرات .

ونظام العقد . على جليل خطره في مجال المال . لا يقف عنده ، وإنما يتجاوزه إلى غيره من مظاهر الحياة . فهو مثلاً . السبيل إلى إنشاء هذا الرباط المقدس بين الرجل والمرأة والمتمثل في الزواج . ولا يقف أثر العقد عند علاقات الناس ، مالية كانت أم إنسانية ، وإنما يتجاوزها إلى علاقات الدول نفسها فيما بينها ، فكثيرًا ما تلجأ الدول إلى تنظيم شؤونها فيما بينها عن طريق عقود تبرمها ، ثنائية كانت هذه العقود أم جماعية ، يغلب أن تسمى بالاتفاقيات أو المعاهدات .

أنواع العقود وتنظيمتها المختلفة :

العقود لا تتناهى ولا يرد عليها الحصر ، كما أنه لا حدَّ للصور التي يمكن لها أن تتخذها فهي تقوم وتنتج آثارها كلما توافرت لها أركانها ، التي سيأتي ذكرها فيما بعد وهي على كثرتها وعدم تناهيها ، ليست كلها من صنف واحد ، وإنما تتنوع وتختلف ، بل لا ينتظمها تقسيم واحد في تنوعها واختلافها ، وإنما ترد في تقسيمات كثيرة متعددة . فكلما نظرنا في العقود من زاوية معينة أو وفقًا لأساس محدد رأيناها تتغاير وتتشكل زمرًا وطوائف ، وقد عمد الفكر القانوني إلى جمع كل ما يتشابه منها في زمرة خاصة ، حتى يمكن تبين القواعد الأساسية المشتركة التي تحكمها .

من أهم تقسيمات العقود تقسيمها إلى عقود مسماة أو معينة وعقود غير مسماة أو غير معينة ، وأساس هذا التقسيم قائم على إذا كان القانون يتناول العقد بالتنظيم الخاص أو لا يتناوله ، فالقانون يتناول تنظيم العقود في مجالين أساسيين فهو يبدأ بتنظيم العقد في إطار نظرية عامة ، أي باعتباره نظامًا كليًا شاملاً دون أن يتطرق إلى عقد بعينه ، ثم يلجأ بعد ذلك إلى التنظيم الخاص للعقود ، وهو إذ يفعل ذلك لا يتناول العقود كلها ، حيث إنها تستعصي على الحصر ، وإنما هو يتناول فقط تلك التي يلمس أهميتها للناس في معاملاتهم ، بحسب حاجتهم إليها ، وبحسب ما يثور حولها من منازعات بينهم في مألوف حياتهم والقانون حينما يبين الأحكام الخاصة بعقد ما ، يضفي عليه بالضرورة اسمًا له ، ومن هنا تسمى العقود التي من هذا النوع : «العقود المسماة أو المعينة » لتترك لغيرها اسم «العقود غير المسماة أو غير المعينة » .

ومن التقسيمات الأساسية للعقود كذلك تقسيمها على عقود رضائية وعقود شكلية وأساس هذا التقسيم أن تكون الإرادة المشتركة للعاقدين بذاتها ، منذ لحظة حصول التعبير عنها وبغض النظر عن الشكل الذي يرد عليه هذا التعبير ، تكفي لقيام العقد أم لا تكفي . فإن كان الأمر الأول ، كان العقد رضائيًا ، تأسيسًا على أنه يقوم على الرضاء به مجردًا من الشكل ، ومثاله البيع والإيجار والصلح والقسمة . وإن كان الأمر الثاني واستلزم القانون لذات قيام العقد شكلاً معينًا ، عدَّ العقد شكليًا ، كالرهن الرسمي والهبة ، والأشكال المتطلبة لانعقاد العقود الشكلية ، متغايرة ، منها الكتابة (إذا كانت لازمة لذات قيام العقد وليست لمحض إثباته قضاء) أو التوثيق أو الموقف الرسمي المكلف بذلك .

والرضائية في العقود هي الأصل ، وعلى ذلك فالعقد يعدّ رضائيًا ما لم يقض القانون نفسه بشكليته .

وتنقسم العقود ، بالنسبة إلى عاقدها إذا كان يأخذ مقابلاً لما يعطي أو لا يأخذ إلى عقود بمقابل أو عقود معاوضات وعقود بغير مقابل أو عقود تبرع ، ففي النوع الأول يعطي كل من العاقدين للآخر ويأخذ منه مقابلاً لما يعطيه إياه ، كالبيع حيث يعطي البائع الشيء المبيع للمشتري ويأخذ منه الثمن ، ويعطي المشتري للبائع الثمن ويأخذ منه المبيع . ومثال عقود المعاوضات أيضًا الإيجار وعقد العمل ثم الوكالة والوديعة إن كانتا بأجر . وفي النوع الثاني من العقود ، عقود التبرع . يعطي أحد العاقدين للأخر شيئًا من دون أن يأخذ مقابلاً لما يعطيه إياه ، فهو يتبرع له بشيء من عنده ومثالها الهبة والعارية ، ثم الوكالة والوديعة إن عقدتا بغير أجر .

وتنقسم العقود بحسب ما إذا كانت تنشئ التزامات على طرفيها كليهما أم على أحدهما فقط إلى عقود ملزمة للجانبين وعقود ملزمة لجانب واحد . ففي العقود الملزمة للجانبين ، تنقل الالتزامات الناشئة عنها كلاً من طرفيها على سبيل التقابل. فكل منهما دائن للآخر ومدين له ، ومثالها عقد البيع وعقد الإيجار وعقد العمل ، أما العقود الملزمة لجانب واحد فهي تلك التي ترتب الالتزامات على أحد طرفيها دون الآخر ، فيكون هذا الطرف مدينًا غير دائن في حين أن الطرف الآخر يكون دائنًا غير مدين ومثالها الهبة والكفالة .

وتنقسم العقود بحسب ما إذا كان للزمن دخل في تحديد مدى ما يؤدي من الالتزامات الناشئة عنها أم لا ، على عقود فورية وعقود مستمرة أو زمنية أو عقود المدة كما يطلق عليها أحيانًا ، فالعقود الفورية هي تلك التي لا يتدخل الزمن في تحديد مقدار ما يؤدي من التزامات المتولدة عنها وسيان بعد ذلك أن يتدخل في تحديد وقت نفاذها أو لا يتدخل ومثالها البيع ، أما العقود المستمرة أو الزمنية ، فهي تلك التي يتوقف مقدار ما يؤدي من الالتزامات الناشئة منها على الزمن إذ أن هذه الالتزامات الناشئة منها على الزمن إذ أن هذه الالتزامات تضيق في مداها أو تتسع ، بحسب قصر أو طول المدة التي ينفذ العقد خلالهما ومثال العقود المستمرة عقد الإيجار وعقد العمل وعقد التوريد .

وتنقسم العقود بحسب ما إذا كان من الممكن ، عند إبرامها ، تحيد قيمة الالتزامات الناشئة عنها أم لا . إلى عقود محددة القيمة وعقود احتمالية . فالعقد محدد القيمة هو ذاك الذي يمكن عند إبرامه ، تبين قيمة الالتزامات الناشئة منه أو أحدها عند إبرامه ، بل تتوقف تلك القيمة على عوامل مستقبلة للصدفة فيها أثر كبير ، ومثاله عقد التامين والبيع الذي يكون الثمن فيه إيرادًا مرتبًا لمدى حياة المشتري .

أركان العقد :

أركان العقد ثلاثة : هي الرضاء والمحل والسبب وذلك إلى جانب الشكل في العقود الشكلية .

ولتوافر الرضاء الذي من شأنه أن يقيم العقد يلزم أن تتوافر أفرادة في كل من طرفيه ، وأن يحصل التعبير عنها بأي طريق من طرق التعبير وأن تتوافق الإرادتان المعبر عنهما على طبيعة العقد المراد إبرامه وعلى المسائل الجوهرية فيه ، ويتم توافق الإرادتين بصدور الإيجاب من أحد الطرفين ، ويتلوه القبول من الطرف الآخر ، شريطة أن يجيء القبول ويتصل بعلم الموجب حالة كون الإيجاب باقيًا لم يسقط ، والأصل أن للموجب خيار الرجوع في إيجابه قبل أن يقترن به القبول ، كما أن للموجب له خيار قبول الإيجاب أو رفضه ، أما بعد أن يجئ القبول ويتصل بعلم الموجب ، فإن العقد يتم ، ولا يكون لأي من طرفيه نكوص عليه بغير إرادة الطرف الآخر . ووجود الرضاء في ذاته هو الذي يمثل ركنا لازمًا لقيام العقد ، فإن لم يوجد الرضاء ، فإن العقد لا يقوم أصلاً ، أي يقع باطلاً . ولكن صحة الرضاء أو سلامته لا ترتقي إلى مرتبة الركن في العقد ، وإنما هو محض أمر يؤدي إلى كماله وإبعاد العيب عنه وحسب ونتيجة ذلك أنه توافر الرضاء بالعقد ، ولكنه جاء غير سليم ، فإن العقد مع ذلك يقوم وينتج آثاره كل ما هناك أن فساد الرضا به يجعله مهددًا بالزوال لمصلحة من فسد رضاؤه من عاقديه ، فعدم سلامة الرضاء لا تؤدي إلى بطلان العقد ، ولكنها تجعله قابلاً للإبطال وحسب .

إن فساد الرضاء أو عدم سلامته ينتج من أحد أمرين : نقص الأهلية وعيوب الرضاء وعيوب الرضاء تتمثل في ثلاثة تقليدية ؛ هي الغلط [ر] والتدليس [ر] والإكراه ويضاف إليها حديثًا ، وبتأثير من القانون الألماني ، عيب رابع جديد هو الاستغلال الذي أخذ به كثير من القوانين الحديثة ، ومنها القانون المصري والقوانين العربية الأخرى التي استوحته وأولها القانون السوري .

ويقصد بالمحل ، باعتباره ركنًا في العقد الأمر الذي يلتزم المدين بفعله أو بالامتناع عن فعله لمصلحة الدائن ، وهو بهذه المنزلة يتمثل في الحقيقة ركنًا في الالتزام ، ومع ذلك فمن الممكن اعتباره ركنًا في العقد أيضًا ، وإن كان ذلك بطريق غير مباشر ، فالمحل المباشر للعقد هو الالتزامات التي من شأنه أن يولدها، ومن ثم فما يعدّ محلا للالتزام يعدّ محلاً غير مباشر للعقد الذي يرتبه . وهذا هو الذي يفسر ما درج عليه الفكر القانوني من النظر إلى الشيء الذي يلتزم المدين بفعله أو بالامتناع عنه ، ليس على أنه يتمثل محلاً غير مباشر للعقد الذى يرتبه ، وهذا هو الذي يفسر ما درج عليه الفكر القانوني من النظر إلى الشيء الذي يلتزم المدين بفعله أو بالامتناع عنه ، ليس على أنه يتمثل محلاً للالتزام وحسب ، وإنما أيضًا على أساس أنه يتمثل محلاً للعقد وركنًا لازمًا لذات قيامه وأن الخلل الذي يلحقه يؤدي إلى بطلان العقد كله .

ويلزم في المحل أن يكون ممكنًا غير مستحيل ، فإذا التزم المدين بأمر يستحيل استحالة موضوعية مطلقة ، وليست استحالة نسبية ذاتية متعلقة به شخصيًا ؛ فإن العقد لا يقوم ويلزم في المحل أيضًا أن يكون معينًا أو قابلاً للتعين وأن يكون مشروعًا أي غير مخالف للنظام العام أو حسن الآداب في الدولة .

أما السبب باعتباره ركنًا في العقد ، فهو الغرض أو الغاية التي يسعى المدين إليها من وراء ارتضائه العقد وقبوله بالتالي التحمل بالالتزام الذي من شأنه أن يرتبه في ذمته .

فهو يتمثل في الإجابة عن السؤال : لماذا التزم المدين ؟ في حين أن المحل يتمثل في الإجابة عن السؤال : بماذا التزم المدين ؟

ويلزم السبب أن يكون موجودًا ومشروعًا ويفترض أن لكل التزام سببًا وأن السبب المذكور في العقد هو السبب الحقيقي ، وعلى من يدّعي عكس هذا أو ذاك أن يقيم الدليل على صحة ادعائه على نحو ما يقضي به القانون .

وإذا تخلف أيركن من أركان العقد المتمثلة في الرضاء والمحل أو السبب أو لم يتوافر في أي من الركنين الأخيرين شرط من شروطه ، وقع العقد باطلاً أصلاً ، أو بلغة التقليديين : يكون باطلاً بطلانًا مطلقًا ، أما إذا توافر الرضاء بالعقد ، ولكن شابه الفساد بسبب نقص في الأهلية أو بسبب عيب من العيوب التي تلحقه والمتمثلة في الغلط أو التدليس أو الإكراه أو الاستغلال ، فإن العقد مع ذلك يقوم ويُنتج آثاره ولكنه يكون مهددًا بالزوال بناء على طلب من تعيب رضاؤه ، فهو لا يقوم من الأصل باطلاً ، ولكن قابلاً للأبطال ، زال أثره لا من تاريخ القضاء بإبطاله وحسب ، ولكن من تاريخ إبرامه أيضًا وعدَّ كأنه لم يقم أصلاً ، ووجب إعادة العاقدين إلى الحالة التي كانا عليها من قبل .

أثر العقد :

متى قام العقد أنتج أثره ، ويتركز أثر العقد في أمرين أساسيين : قوته الملزمة ونسبية هذه القوة بمعنى أنها لا تكون إلا بين أشخاص محددين ، هما العاقدان وخلفاؤهما دون الغير .

فللعقد قوة ملزمة أي إنه يلزم طرفيه بما يجئ فيه ، فيتحمل كل منهما الالتزامات التي يفرضها عليه ، وليس لأي من طرفي العقد عند النكوص عليه بغير إرادة الطرف الآخر ، فليس له ، كأصل عام ، أن ينقضه أو يعدل من آثاره إلا بموافقة الطرف الآخر ، وفي هذا جرى القول المأثور : العقد شريعة المتعاقدين على أن التزام كل من طرفي العقد بأحكامه ، وعدم إمكان أي منهما نقضها أو تعديلها إلا بموافقة غريمه لا يعدو أن يكون مجرد قاعدة عامة ترد عليها بعض الاستثناءات ، ومن أهم الاستثناءات التي ترد على القوة الملزمة للعقد ما يمنحه القانون في العقود عامة للمدين الذي تطرأ عليه ظروف عامة غير متوقعة يكون من شأنها أن تجعل التزامه شديد الإرهاق به حيث تهدده بخسارة فادحة ، فيطلب من القاضي رد التزامه إلى الحد المعقول ، وهذا مقتضى نظرية الظروف الطارئة [ر] التي أخذت بها القوانين الحديثة ،ومن الاستثناءات التي ترد على مبدأ القوة الملزمة للعقد أيضًا ما يمنحه القانون للقاضي في عقود الإذعان من سلطة تعديل آثار ما عساه أن تتضمنه من شروط بالطرف المذعن أو إعفائه منها كلها ، ومن هذه الاستثناءات كذلك سلطة القاضي ، في صدد المدين الذي تتعثر أحواله مؤقتًا ، فلا يقدر على الوفاء بالتزامه حالاً ، حيث يقرر له السلة في أن يمنحه أجلاً للوفاء بدينه ، فينظره بذلك على مسيرة لعل الله يأتيه من بعد عسرًا يسرا .

أما الأمر الثاني في خصوص آثار العقد وهو نسبية قوته الملزمة ، أو نسبية الآثار التي يولدها ، فمؤداه أن العقد يُنتج آثاره في مواجهة أشخاص محددين وتنصرف وآثاره ضرورة إلى عاقديه ، وتنصرف من بعدهما ، في حدود معينة ، وبشروط خاصة إلى حلفائهما ، سواء أكان الخلف عامًا أم خاصًا . كما أن دائني كل من العاقدين . وإن لم تنصرف إليهم مباشرة آثار عقدهما ، إلا أنهم يتأثرون بها بطريق غير مباشرة بسبب ما يرتبه العقد من زيادة أو عبء في الذمة المالية [ر] لكل منهما، وإذا انصرفت آثار العقد إلى العاقدين وخلفائهم وتأثر بها دائنوهم ، فإنها تقف عند هذا الحد . فهي لا تؤثر في حقوق الغير ، ومن هنا كانت القاعدة الأساسية أن العقود لا تنفع ولا تضر الغير ، وكانت هذه القاعدة التي يقضي منطق القانون ذاته مطلقة أو تكاد في القديم ، ولكنها باتت اليوم تحمل استثناءً مهمًا ، فرضته ظروف الحياة التي نعيشها ، فأصبحنا نرى خصيصًا لكي تنصرف بعض آثارها إلى الغير ، وهذا هو مقتضى نظام الاشتراط لمصلحة الغير .

انحلال العقد :

المقصود بانحلال العقد هو زواله بعد قيامه ، والأصل أن العقد لا ينحل . فالغاية منه هي إنشاء التزامات معينة ، وهذه الالتزامات هي التي تنقضي بالوفاء أو بغيره ، ولكن العقد ذاته يظل قائمًا ، حتى لو انقضت كل الالتزامات التي ولدها . إذ إنه في هذه الحالة يبقى دعامة وسندًا للحقوق التي رتبها .

وإذا كانت القاعدة أن العقود لا تنحل إلا أن هذه القاعدة ليست مطلقة ؛ فقد ينحل العقد نتيجة أسباب معينة في الأساس : الفسخ والانفساخ والتفاسخ .

إن الفسخ نظام قانوني مؤداه أحد العاقدين ، في العقود الملزمة للجانبين ، يُخلَ بالتزامه ، فيمنح القانون للمتعاقد الآخر الخيار بين أن يتمسك بالعقد ويلزم غريمه الوفاء بالتزاماته التي يوجهها عليه ، وبين أن يلجأ إلى فسخ العقد ، حتى يتخلص من التزاماته ، فالفسخ جزاء اختياري يمنحه القانون للدائن ضد مدينة المخل بالتزامه .

والأصل أن الفسخ يتم بحكم القاضي ، بناء على طلب الدائن ، شريطة توافر شروطه وللقاضي إذا ما طلب منه الفسخ سلطة رحبة الحدود ، فله أن ينظر المدين إلى ميسرة بأن يمنحه أجلاً للوفاء بالتزامه ، وله أن يرفض الفسخ كله ، على الرغم من توافر شروطه ، وذلك في الحال التي يرى فيها أن ما لم يوف به المدين قليل الأهمية بالنسبة إلى التزاماته في جملتها .

وإذا كان الأصل أن الفسخ يتم بحكم القاضي ؛ إلا أنه يمكن له أن يقع من تلقاء نفسه وبقوة القانون ، وحين حصول الإخلال بالتزام ، وذلك إذا تضمن العقد شرطًا قاطعًا في الدلالة على ما سبق . وهذا هو مؤدي ما يطلق عليه الفسخ القانوني أو الاتفاقي ، تمييزًا له من الفسخ الذي لا يقع إلا بحكم القاضي والذي أطلق عليه : «الفسخ القضائي» .

إن انفساخ العقد نظام مؤداه أن يصبح ، بعد قيام العقد ، تنفيذ أحد طرفيه مستحيلا استحالة موضوعية مطلقة لسبب لا يُعزي إليه ، على أنه قوة قاهرة أو من فعل الغير ، فينقضي هذا الالتزام لاستحالة محله وينقضي الالتزام المقابل له لزوال سببه ، ويتفرغ العقد من مضمونه ، فيزول، أي إنه ينفسخ .

أما التفاسخ أو التقابل أو الإقالة ، فيعني إزالة العقد بعد قيامه نتيجة اتفاق العاقدين عليه فإذا كان يمتنع بوصفه أصلاً عامًا على أي من طرفي العقد أن ينقضه أو يغير من أحكامه بإرادته المنفردة ، فإن ذلك لا يستعصي على الإرادة المشتركة للعاقدين كليهما فهذه الإرادة المشتركة هي التي تنشئ العقد ، وما تنشئه تستطيع أن تزيله .

وإذا انحل العقد بسبب الفسخ أو الانفساخ أو التفاسخ ، زال من وقت إبرامه وعدّ كأنه لم يكن أصلاً ، فانحلال العقد يحدث بأثر رجعي ، ولكن هذا الحكم لا يعدو أن يكون الأصل العام ، ويرد على هذا الأصل استثناء مهم بالنسبة إلى العقود المستمرة كالإيجار وعقد العمل إذ لا يكون لانحلال العقد أثر إلا من تاريخ وقوعه ، والفكر القانوني مصرٌّ على أن يُستثنى من رجعية الفسخ ما من شأنه أن يؤدي إلى حماية من لا يكون حسن النية تنفيذ ما يتفق عليه من العقود والاتفاقيات .

خامسًا : المشتريات وإدارة العقود :

تقوم إدارة المشتريات والعقود بمهمة ومتابعة العقود مع عملاء وموردي الشركة كما تقوم الإدارة تقدم للسعي الجاد نحو تحقيق أعلى مستوى من الجودة والتكلفة الفعالة طبقًا للسياسات والقواعد واللوائح .

مسئوليات إدارة المشتريات :

-واجبات ومهام تنفيذ العقود المرتبطة بشراء المواد والمعدات والأجهزة المطلوبة وفقًا للقواعد والإجراءات المتبعة .

-مهام الشراء المباشر عند الضرورة .

-اكتساب المعارف العامة حول الأسعار السائد في السوق وأرشفة الكتالوجات وقوائم الأسعار الصادرة من قبل الموردين للسلع والخدمات المقدمة مما يساعد في عملية مثل اتخاذ القرارات حول العروض المقدمة من قبل الموردين المحليين أو العالميين .

مسئوليات إدارة العقود :

-إعداد وثائق المناقصات والتنسيق مع الإدارات المعنية .

-اختيار أفضل الطرق لتنفيذ العقود .

-تنظيم اتفاقيات العقود والإشراف عليها .

التفتيش والتأكيد من الجودة والمواصفات الفنية والعددية للمواد المشتراه :

مفهوم الجودة :

يميز أي منتج صناعي على درجة عالية من الجودة إذا كان تصنيعه يؤدي إلى تحقيق رغبات قطاع معين من المستهلكين ويلبي رغباتهم .

ويمكن أن نعرف جودة المنتج بأنها درجة وفاء المنتج لاحتياجات ورغبات المستهلك .. كما تعرف الجودة بأنها مدى ملائمة مواصفات المنتج مع رغبات ومتطلبات المستهلك .

الجودة من وجهة نظر تقنية :

من وجهة نظر تقنية فإن الجودة هي عبارة عن مجموعة من خواص (مواصفات) المنتج تحدد مدى ملائمة المنتج لكي يقوم بأداء الوظيفة المطلوبة منه كما يتوقعها المستهلك فالمواصفات : تعتبر المحدد الأساسي لجودة المنتج بحيث تعبر عن الخصائص المطلوبة في المنتج لكي يؤدي الغرض المصمم من أجله و المرجو منه ، ومن خلالها يمكن لجميع الأطراف التفاهم مع بعضها البعض وفض الخلافات في حال نشوبها .

مفهوم ضبط الجودة :

عرفنا فيما سبق الجودة بأن يكون المنتج مناسبًا لأداء الغرض المصمم من أجله بحيث يلبي رغبات ومتطلبات المستهلك ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود متطلبات معينة (مواصفات قياسية) ومتابعة تحقيقها والتدخل لإصلاح أي انحراف وحدوث عيوب في المنتج ، ومنه تُعرف ضبط الجودة بأنها مجموعة الأنشطة والجهود التي يبذلها جميع العاملين والتي تسمح بتحقيق المستويات القياسية للجودة ، فليس المقصود من ضبط الجودة إنتاج سلعة خالية من العيوب بل وفائها بمتطلبات ورغبات المستهلك وتوصيلها إليه وهي بدرجة الجودة المطلوبة حتى تؤدي وظيفتها على الوجه الأكمل .

إن الغرض الأساسي من ضبط الجودة هو ضمان جودة المنتج وبأقل تكلفة ممكنة فعمليًا لا يمكن تحقيق ذلك إلا بالتحكم في العمليات الإنتاجية والتقليل من حدوث إنتاج معيب وخارج حدود المواصفات .. توجد هناك أربع خطوات عملية لضبط جودة المنتجات الصناعية ، هم :

١-تحديد مستوى الجودة المطلوب : وهذا من خلال أبحاث السوق وتصاميم المنتج ووضع المواصفات .

٢-تقييم المطابقة بين المنتج والمواصفات :وهذا عن طريق أخذ عينات منتظمة من خط الإنتاج ثم إجراء عمليات قياس على خصائصها .

٣-مقارنة النتائج مع مثيلاتها المحددة في المواصفات . تحديد قيم الاختلافات الموجودة بينهما .

٤-تقييم وتحليل الأسباب المؤدية إلى هذه الاختلافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية التخطيط للتحسين المستمر للجودة وهذا طريق مراجعة مواصفات المنتج .

إن نقاط التدخل لضبط جودة المنتج في كامل المراحل الإنتاجية تشمل :

١-المواصفات وهذا بتحديد الخواص المهمة لجودة المنتج و الملبية لرغبات المستهلك ، أما الباقي فأولويته ثانوية .

٢-التصميم : وهذا بتصميم المنتج حسب المواصفات ، فكل إضافات (تحسينات) قد تكون مضيعة للوقت والمال .

٣-مرحلة التصنيع : قم بتصنيع المنتج حسب التصاميم والمواصفات .

٤-مراجعة المواصفات : وهذا قصد مواكبة التطور في رغبات المستهلك .

أساسيات ضبط الجودة :

مراقبة مكونات المنتج أو العناصر الداخلة في المنتج من مواد وتعبئة .

مراقبة المتغيرات على المواصفات العالمية للمنتج .

مراقبة التراخيص المحددة لصلاحية المنتج من تاريخ إنتاج ودرجة حرارة حفظها وتاريخ انتهاء الصلاحية .

مراقبة مدى تطبيق القوانين المخصصة لضبط الجودة بدولة المنتج .

الضبط المتكامل للجودة :

هو عبارة عن نظام شامل ومتكامل بواسطته يمكن تجميع عمل الوحدات المختلفة داخل المصنع التي تعمل في مجالات تطوير الجودة وتحسينها لضمان إنتاج المنتجات بدرجة مناسبة من الجودة ترضى رغبات المستهلك وبأقل التكاليف .

عناصر الضبط المتكامل للجودة :

-ضع مواصفات للمنتج ويدخل فيها رغبات المستهلك ومواصفات التصميم و التطوير والأبحاث .

ضبط جودة المواد الداخلة .

ضبط جودة المنتج أثناء التشغيل .

ضبط جودة المنتج النهائي بما في ذلك التغليف والتعبئة والتخزين والنقل وضبط جودة أجهزة القياس والفحص .

ضبط جودة المنتج بعد البيع ويمثل هذا بالاعتمادية وتمثل كل النواحي الإدارية المتصلة برفع وتحسين مستوى الجودة (مسؤولية الجودة ، التدريب والحوافز إلى غير ذلك) .

توكيد الجودة :

ويقصد منه جميع الإجراءات التخطيطية والتنظيمية اللازمة لإكساب الثقة الكافية بأن المنتج سيفي بمتطلبات المستهلك ، يشمل توكيد الجودة أيضًا التحقيق من أن الجودة الفعلية هي الجودة المطلوبة ويتضمن هذا التقييم المستمر للجودة ولفاعليتها .. مفهوم توكيد الجودة أشمل وأوسع من ضبط الجودة الذي يهتم بالمواصفات والإنتاج والفحص ومتابعة أداء المنتج .

المواصفات والجودة :

تحدد الخصائص الفيزيائية للمنتج الضرورية لإنتاجه وتصنيعه مثل الأبعاد والأوزان إلى غير ذلك .

تُحدد أوصاف محددة للمواد المستعملة في المنتج مثل الخواص الطبيعية الكيمائية و الميكانيكية للمادة .

تحدد المواصفات طرق القياس ونوعية الأجهزة المستعملة لاختبار المنتج والمواد اللازمة له وكذلك الطرق المستعملة لضبط ومعايرة هذه الأجهزة .

يجب أن تحدد المواصفات وصف طرق استعمال المنتج وتحديد الظروف الواجب توفرها أثناء استعمال المنتج وصيانته .

يجب أن تحدد المواصفات حدود التفاوت : التي توضع على خواص المنتج.

تكاليف الجودة :

تكاليف الجودة : هي مجموع التكاليف التي يتم أنفاقها في المنشأة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته إذن هي مجموع التكاليف التي يتحملها المنتج والمتعلقة بتحديد مستوى لجودة المنتج وتحقيق و التحكم فيه و تقييم مدى مطابقة مواصفات المنتج مع متطلبات ورغبات المستهلك كذلك تشمل هذه التكاليف تكاليف للإخفاقات التي تحدث نتيجة عدم الوفاء بمتطلبات الجودة على المستوى الداخلي للمنشأة أو خارجها .

حسب المواصفات البريطانية : (٢) Bs6143 هي التكلفة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى الفقدان والخسارة الحاصلة عند عدم إنجاز أو الحصول على الجودة .

تعتبر دراسة تكاليف الجودة من بين أهم الأفكار في غدارة الجودة الشاملة وهي جزء هام وتكاملي لأي برنامج جودة في المنظمات والمنشآت الإنتاجية تعتبر أهم مميزات دراسة التكاليف المتعلقة بالجودة هي الدراسة مؤشر قوي لتحفيز الإدارة العليا في تطبيق وتنفيذ تكاليف الجودة .

أكثر المنافع هو تخفيض هذه التكاليف الإجمالية للمنتج والتحكم والسيطرة عليها بفعالية وبالتالي زيادة أرباح المنشأة .

أكثر دقة في تقييم وتقدير التكاليف ووضع الميزانيات بواقعية .

تحويل الجودة على أرقام بسيطة ومرئية من خلال نسب خسارة مباشرة يساعد الإدارة والموظفين لفهم أهمية عمل الشيء صحيحًا من المرة الأولى .

يقول أحد مديري الإدارة العامة في شركة صناعة الحاسب هيوليت بيكارد Hewlett Packard كلما اكتشفت الخطأ مبكرًا أو قبل حدوثه يكون التوفير أكثر . فمثلا إذا اكتشفت خطأ في مقاوم تكلفته ٢ قرش وقررت التخلص منه فقد ٢ قرش، ولكن إذا لم يتم اكتشاف الخطأ واستخدمت هذا المقاوم في صناعة الحاسب فقد يكلفني هذا ١٠ جنيهات ثمن تكلفة إصلاح الجزء ، وإذا لم تكتشف الجزء الذي به عيب وتم بيع الحاسب وأصبح في يد المستهلك فإن تكلفة الإصلاح تصبح مئات من الجنيهات ، وحسب عدد الحواسيب المنتجة بهذه الطريقة والتي يجب إصلاحها فإن تكلفة الإصلاح سوف تتعدى تكلفة التصنيع .

التقنيات العملية لضبط الجودة :

التطور الذي عرفته أنظمة الجودة مع الوقت انبثقت عنها تقنيات وطرق عدة لضبط جودة المنتجات الصناعية نذكر فيما يلي أهمها على المستوى الصناعي .

ضمان الجودة عن طريق ضبط العمليات الإنتاجية : وينبثق منها : طرق ضبط الجودة الإحصائية ؛ خرائط التوزيع التكراري ، خرائط التحكم للمتغيرات خرائط التحكم للخواص .

ضمان جودة المنتج النهائي عن طريق الفحص والاختبار .

ضمان الجودة عن طريق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

المواصفات القياسية :

ساهم التقييس على مر العصور في بناء الحضارات البشرية لخدمة الإنسان وتبسيط العمل الذي يواجهه ، فمن قديم الزمان تعلم الإنسان استعمال لغة موحدة وكذلك طرق موحدة في الكتابة لتسهيل الاتصال ، كما اكتشف طرق قياس المسافة والزمن واتبع أساليب موحدة في العد وقام بمبادلة السلع والخدمات مستعملاً طرقًا مقررة للحكم على جودتها وأسعارها وبتتابع الأجيال والقرون تعددت مقاييس الأطوال والأوزان والحجوم في مشارق الأرض ومغاربها وتنوعت حتى في الوطن الواحد وأدى ذلك إلى كثير من الصعوبات التي واجهت التبادل التجاري في نطاق كل بلد وبين مختلف البلاد .

وعندما أمكن التحكم في الموارد الطبيعية للقوى والطاقة وأدى الإلمام بالعلوم الرياضية والفيزيائية والميكانيكية إلى ابتكار الآلة واستغلال طاقة البخار في إدارتها وتسييرها بدأ عهد جديد سارت فيه الصناعة مع العلم جنبًا إلى جنب في طريق التطور الاجتماعي في شتى البلاد مما أدى إلى ازدياد الحاجة إلى مختلف السلع الاستهلاكية ووسائل النقل والمعدات ، كما تسبب إلى ازدياد الطلب على بعض أصناف السلع في اتجاه الصناعة إلى الإنتاج الكبير – أي إنتاج السلعة الواحدة إنتاجًا متكررًا مع تعدد منتجي الصنف الواحد في البلد الواحد أو مختلف البلاد والدول وحينئذ بدأ عامل المنافسة يظهر كعنصر حاسم وفعال في مجال الإنتاج الصناعي والتسابق أثاره واضحة في محاولات المنتجين المختلفة لتخفيض التكلفة الصناعية ، والتسابق في غزو الأسواق المحلية والخارجية والسيطرة بشتى الطرق والوسائل وصاحب ذلك تمادى أصحاب رؤوس الأموال في زيادة عدد ساعات العمل وخفض الأجور وانعكست آثار ذلك على المستهلكين بانخفاض الجودة وارتفاع الأسعار ، وهنا تدخل العلم لينقذ الصناعة والعاملين فيها والمستهلكين لمنتجاتها من ذلك الوضع الخطير ، وأسفر ذلك عن دراسات ونظم تطبيقية تهدف إلى استواء الصناعة على نهج سليم يكفل النفع للعامل وصاحب العمل والمستهلك والصناعة ذاتها وبدأت منذ أواخر القرن التاسع عشر الميلادي دراسات هامة حول الأسس العلمية لإنتاج الجملة المتكررة ، وقد أسفرت عن ضرورة الاهتمام بوضع مواصفات ومعايير محددة لمواد وخصائص وأبعاد للقطع والأجزاء المختلفة بوضع مواصفاتها ومعايير محددة لمواد وخصائص وأبعاد للقطع و الأجزاء المختلفة التي تتكون منه السلع والآلات حتى يمكن إخضاع الإنتاج الكبير لسلعة ما إلى نظام موحد يكفل تجانس وتطابق كل مجموعة من الأجزاء المتماثلة التي تتكون السلعة من تزاوجها وتراكبها مهما اختلفت مصادر صنعها .

وبذلك يتيسر إنتاج كميات كبيرة من هذه القطع والأجزاء في مصنع واحد أو مصانع متعددة ثم تجميعها بسهولة ودقة لتكوين عدد كبير من السلعة أو الآلة في صورتها النهائية وبذلك يتم الإنتاج الكبير بمستوى عال من الجودة مع انخفاض التكاليف ، كذلك اتضح أن هذا التقييس والتماثل في تصميم وتصنيع أنواع القطع والأجزاء يؤدي إلى تيسير التبادلية في الصناعة وصلاحية جزء أو قطعة ما لأن تدخل في تركيبة عدد كبير من السلع والآلات والمعدات المختلفة التكوين والأغراض مما يهيئ الفرصة للتوسع في إنتاج قطع الغيار مع تبسيط الإنتاج وتقليل تكاليفه ، وقد أدى ذلك إلى توجيه الاهتمام بدقة القياس وضبط أجهزته مع توحيد الوحدات المستخدمة في القياس وأساليبه ومحاولة القضاء على تعددها واختلاف نظمها في البلد الواحد والبلدان المتعددة حتى يمكن الوصول إلى الدقة المنشودة في أبعاد ومقاسات القطع والأجزاء ضمانًا للتماثل وتيسيرًا للتبادلية .

وهكذا بدأ الاهتمام بتطبيق أسلوب ما يسمونه التقييس سواء بما يشمله من مقاييس ومواصفات أو توحيد لأساليب الإنتاج وغيرها بما يتلائم مع احتياجات الاستخدام واستهدفت المصانع التي تنتج صنفاً معيناً يجري تداوله بمقاسات وأحجام مختلفة أن تختصر وتحدد هذه المقاسات والأحجام وأن تستخدم عند إنتاجها خامات ومواد أولية وأصناف نصف مصنعة من أنواع ومقاسات موحدة متفق عليها تتوافر في الأسواق بسهولة وبأسعار معقولة ، كما لجأت أيضًا إلى تحديد طرق التشغيل باستخدام آلات ومعدات ذات مقاسات موحدة وأداء موحد حتى يمكن الوصول إلى المستوى المحدد للجودة في المواصفات المعتمدة بتكاليف مناسبة .

واتسع نطاق التقييس فشمل أساليب إصدار التعليمات ووسائل الإيضاح الإدارية و الإنتاجية داخل المصانع تبسيطًا للعمل وتوفيرا للجهد والتكاليف .

تعريف المقاييس والمواصفات القياسية :

وضعت تعاريف كثيرة للتقييس في مختلف اللغات ويشترك معظمها في أنه إتباع أسلوب موحد وتطبيق قواعد ثابتة واتخاذ مرجع واحد عند مزاولة نشاط ما ولعل أصبح التعاريف التي وضعت له ، وأحدثها في الوقت نفسه ، وهو التعريف الذي وضعته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.

وطبقاً لهذا التعريف فإن التقييس هو :

«وضع وتطبيق لتنظيم نشاط معين لصالح جميع الأطراف المعنية وبتعاونها و بصفة خاصة لتحقيق اقتصاد متكامل أمثل من الاعتبار الواجب لظروف الأداء ومقتضيات الأمان .

وهو يرتكز على النتائج الراسخة للعلم والتكنولوجيا والخبرة في سبيل تحديد التطور للحاضر لا والمستقبل ومسايرة ومن بين تطبيقاته ما يلي :

وحدات القياس .

المصطلحات والرموز .

المنتجات (تعريف خصائص المنتجات ، طرق القياس والاختبار ، وتصنيف خصائص المنتجات لتحديد جودتها وقابليتها للتبادل .

سلامة الأشخاص والسلع .

ويمكن أن يوضح هذا التعريف الموجز الشامل بمزيد من التفصيل فنقول أن التقييس بمفهومه العلمي والتكنولوجي الحديث يعني ذلك النظام أو الأسلوب الذي يحقق وضع المواصفات القياسية التي تحدد الخصائص والأبعاد ومعايير الجودة وطرق التشغيل والأداء للسلع والمنتجات مع تبسيط وتوحيد أنواعها وأجزائها على قدر الإمكان إقلالاً للتعدد الذي لا داعي له ، وتيسيرًا للتبادلية في إنتاج الجملة وقطع الغيار وخفضًا للتكاليف ، كما يشمل التقييس أيضًا توحيد الطرق والأساليب التي تتبع عند الفحص والاختبار للتأكد من مطابقة السلع والمنتجات للواصفات المعتمدة وكذلك المصطلحات والتعاريف والرموز الفنية وأسس الرسم والتعبير وتوحيد لغة التفاهم العلمي والفني في مجالات الصناعة والتجارة والعلوم .

ولما كان القياس الدقيق من أهم الأسس التي يرتكز عليها التبادل التجاري وكذلك الإنتاج الصناعي الحديث سواء في أساليبه العلمية أو في تبادلية أجزاء منتجاته فإن التقيسس يعني بتوحيد وحدات القياس وأساليبه وضبط معايرة أجهزته على مرابط ومراجع يتم ضبط دقتها بانتظام على أئمة القياس التي يتم معايرتها كل حين على الأئمة الدولية المنظارة .

أسس التفتيش :

شمل أسس التفتيش العمليات الثلاث التالية :

-التبسيط .

-التوحيد .

-التوصيف .

وفيما يلي عرض سريع لكل منها لبيان أثر كل عملية في تحسين الأداء والإنتاج.

التبسيط :

عرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي التبسيط بأنه : « اختصار عدد نماذج المنتجات إلى العدد الذي يكفي لمواجهة الاحتياجات السائدة في وقت معين وذلك عن طريق اختصار أو استبعاد النماذج الزائدة أو استحداث نموذج جيد ليحل محل نموذجين أو أكثر على ألا يخل ذلك بحاجة المجتمع ورغبات المستهلكين » .

ويهدف التبسيط إلى عدم تعدد وتنوع النماذج المختلفة من السلع الشائعة الاستعمال لما في ذلك من زيادة في التكاليف والجهود الإنتاجية ، وهذا يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج وخفض التكاليف .

تبسيط عمليات الشراء :

تقليل كميات المواد المخزونة سواء كانت خامات أو مستلزمات إنتاج أو منتجات نهائية التصنيع وهذا يؤدي إلى خفض مساحة المخازن كما أنه يحقق وفرًا في رأس المال المستمر في شراء المخزون الراكد كما أنه يؤدي إلى تيسير عمليات النقل وخفض تكاليفها .

خفض رأس المال المستثمر نتيجة لتقليل الآلات والمعدات وقطع الغيار المستخدمة في الإنتاج وقلة استخدام وصيانة الآلات الخاصة أو عدم استخدامها تمامًا .

إقلال عدد مرات وقف الإنتاج لتقليل عدد الأصناف المنتجة ويؤدي ذلك إلى إطالة فترات تشغيل الآلات .

خفض تكاليف الإنتاج نتيجة لتقليل وتبسيط عمليات التفتيش ولإطالة فترات التشغيل لقلة عدد التغييرات والآلات العاطلة وخفض تكاليف نقل السلع المخزونة .

تيسير وتبسيط عمليات التخطيط والمراقبة والتفتيش للإنتاج والتصميم والتوزيع وجعلها أكثر فاعلية .

تيسير عملية تدريب العاملين مع زيادة احتمالات استمرارهم في العمل بدلا من تشغيلهم موسميًا فقط .

تحسين جودة المنتجات مع دقة الأداء وزيادة إنتاجية العاملين والآلات ومعدات الإنتاج .

سرعة عمليات التوزيع والإقلال من أخطاء الشحن .

تيسير عملية البيع مع خفض تكاليفها نتيجة لعرض نماذج محدودة ما يستتبع ذلك من تركيز للجهود بالنسبة لتصريف هذا العدد القليل من المنتجات وإمكان إلمام رجال التسويق بها وسهولة ترغيب العملاء بمزاياها .

زيادة دوران رأس المال نتيجة للاستمرار والانتظام في الإنتاج وسرعة تصريف المنتجات .

أما فوائد التبسيط بالنسبة للعاملين فهي :

١-الانتظام في الإنتاج وبالتالي في صرف الأجور لتقليل احتمالات وقف العمل سواء كان هذا الوقف نتيجة لتشغيل المصانع في مواسم معينة أو لإعداد الآلات وتغييرها لإنتاج النماذج المتعدد من السلع .

٢-زيادة حركة السلع المخزونة نظرًا لأن الأنواع المحدودة المنتجة تفي تماما بالاحتياجات الفعلية الأكيدة والمضمونة وهذا يردي إلي خفض رأس المال المستثمر في الاحتفاظ بالسلع وقطع الغيار وكذلك إلى سرعة دوران رأس المال أي زيادة الأرباح السنوية .

خفض تكاليف الإدارة وتكاليف نقل السلع وتداولها .

٣-الإسراع في عمليات البيع وتركيز الجهود إلى تصريف أنواع أقل في العدد .

تقديم خدمات أفضل للعملاء نظرًا لتوفير السلع مع ارتفاع جودتها وسرعة تسليمها .

أما المستهلك فهو المستفيد الأكبر والمباشر لفوائد التبسيط ذلك لأنه يدفع الثمن في نهاية المطاف لأنه يتحمل وحده التكاليف المتعلقة بالسلعة ابتداء من المادة الخام إلى أن تصل بين يديه جاهزة للاستعمال ، لذلك فهو يستفيد فائدة كبيرة وإن كانت استفادته هذه غير ملحوظة أو ملموسة دائمًا ويمكن تلخيص الفوائد التي يجنيها المستهلك من عمليات التبسيط في المزايا الهامة الثلاث التالية:

تخفيض محسوس في أسعار السلع .

تحسين كبير في الخدمات الإنتاجية له من حيث توفر السلع والسرعة في استلامها وسهولة إصلاحها وصيانتها .

التوحيد :

يعرف التوحيد طبقًا لما وضعته المنظومة الدولية للتوحيد القياسي بأنه عبارة عن :

«توحيد مواصفتين أو أكثر لجعلهما مواصفة واحدة حتى يمكن للمنتجات الناتجة أن تكون قابلة للتبادل عند الاستخدام » .

ويتبين من هذا التعريف أن التوحيد يستهدف تحقيق قابلية المنتجات للتبادل في أكثر ما يمكن من قطاعات ومجالات .

ولقد أدخل التوحيد تطورًا هائلاً على أساليب الصناعة ، فإليه يرجع الفضل الأكبر في إمكان الإنتاج على نطاق واسع وهو يؤدي إلى نتائج مماثلة لما يؤدي إلى التبسيط ، فهو يقلل من حجم المخازن ويزيد من سرعة دوران الموجودات بالمخازن فيقلل بذلك حجم المخزون الراكد ، كما أن له تأثيرًا في تبسيط القيد في السجلات ، كذلك فهو يؤدي إلى زيادة الإنتاجية إلى تيسير أحكام ضبط الجودة وتحقق كل هذه المزايا خفضًا كبيرًا في تكاليف الإنتاج مع الارتفاع بمستوى الجودة

التوصيف:

الأساس الثالث والأخير من أسس التوحيد القياسي هو التوصيف الذي تعرفه المنظمة الدولية بأنه عبارة عن :

«البيان الموجز لمجموعة المتطلبات التي ينبغي تحقيقها في منتج أو مادة أو عملية ما مع إيضاح الطريقة التي يمكن بواسطتها التحقق من استيفاء هذه المتطلبات كلما كان ذلك ملائمًا .

فالتوصيف يعني إذن: تحديد خصائص المواد والمنتجات وكذلك الطرق والوسائل الكفيلة بالتحقق من توفر هذه الخصائص وقد لا يكون هذا التحديد يسرًا فقد يستلزم مثلاً الاستعانة بكثير من الرسومات الهندسية والمنحنيات أو الجداول ، كما أنه قد يحتاج إلى إجراء كثير من البحوث الصناعية .

أهداف التقييس وفوائده :

إن الأسس الثلاثة السابقة (التبسيط والتوحيد والتوصيف) التي يتضمنها التقييس لها آثار بعيدة المدى في جميع أنشطة الحياة ، فالتقييس ليس غاية في حد ذاته بل أنه وسيلة فعالة لتحقيق أهداف ضخمة من أهمها ما يلي :

زيادة الكفاءة الإنتاجية :

يساهم التقييس مساهمة فعالة في زيادة الكفاءة الإنتاجية فالاقتصار على عدد محدود من النماذج والأنواع يؤدي إلى طول فترات تشغيل الآلات أي إلى زيادة إنتاجيتها ، كما يؤدي أيضًا إلى زيادة كفاءة الماكينة ، وإمكان استخدام بعض الآلات والمعدات الخاصة التي لم يكن هناك مبرر من قبل لاستخدامها .

كذلك فإن تخفيض عدد العمليات الصناعية يؤدي إلى زيادة كفاءة العمال والآلات على حد سواء ، كما أن تحسين ضبط الجودة يؤدي إلى تخفيض نسبة المرفوضات أي زيادة الكفاءة الإنتاجية .

التقييس لعب دورًا هامًا في الوصول إلى الإنتاج الكبير ، حيث أدى إلى الإنتاج المتماثل أي إنتاج جميع الأجزاء والمكونات بأبعاد وبخواص سواء تم إنتاجها في مصنع واحد أو في مصانع مختلفة ، وقد مهد الطريق إلى التخصص الذي يعني تخصص الوحدات الإنتاجية في إنتاج عدد محدود من السلع النمطية بكميات ضخمة ولولا ذلك لما أمكن تحقيق الإنتاج الكبير الذي هو حصيلة عمليتين متعاقبتين هما التقييس و التخصص ، فالتقييس إذن هو أساس الإنتاج الكبير الذي هو في واقع الأمر عماد الصناعة في العصر الحديث .

تحسين جودة الإنتاج:

المواصفات القياسية تحدد خواص الخامات والمواد قبل التشغيل وفي مراحله المختلفة ، لذا فإن اتباع المواصفات القياسية في الإنتاج يعني مراعاة الدقة التامة في اختيار أنسب الخامات وأصلح العمليات الصناعية وأمثل الظروف التي تؤدي إلى إنتاج السلع بالخصائص المطلوبة كما يعني أيضًا التأكد من هذه الخصائص باستخدام طرق اختيار قياسية يتم وضعها بعد دراسات مستفيضة مما يؤدي لإنتاج السلع بمستوى الجودة المنشودة .

كذلك فإن تركيز أعمال التصميم والإنتاج إلى عدد أقل من المواد والأجزاء والمكونات وازدياد خبرة العمال تبعًا لذلك يهيئ للإنتاج مستوى عال من الجودة كما أن زيادة حجم الإنتاج نتيجة لإقلال عدد الأنواع المنتجة يمكن المنتج من اقتناء أجهزة اختبار دقيقة وثمينة ما كان يستطيع شراءها في حالة صغر حجم الإنتاج نظرًا لارتفاع ثمنها وعدم وجود مبرر اقتصادي بذلك ، ولا شك أن توفير واستخدام مثل هذه الأجهزة الدقيقة يؤدي إلى إحكام ضبط جودة الإنتاج ومن ثم رفع مستواها .

خفض التكاليف :

يتم خفض تكاليف الإنتاج بصفة عامة كما يلي :

-خفض الأموال المستثمرة في شراء الآلات نتيجة لرفع كفاءتها .

-خفض الأموال المستثمرة في توفير الخامات والمواد بالمخازن نتيجة لشراء عدد أقل منها .

-خفض سعر شراء الخامات والمواد نتيجة لشرائها بكميات كبيرة .

-زيادة الإنتاجية بنفس عدد الآلات والعمال .

-وفر في النفقات الإدارية نتيجة لتقليل وتبسيط الإجراءات المكتبية .

يحقق التقييس وفرًا في الخامات والمواد عن طريق العوامل التالية :

تحسين تصميم المنتجات نتيجة للتركيز على إنتاج عدد أقل من المنتجات .

تقليل كمية النفايات والعوادم نتيجة لتحسين ضبط جودة الإنتاج .

إن تنفيذ أساليب التقييس في الشركات والمؤسسات الصناعية يتطلب تنسيقًا وتعاونًا تامًا بين الأقسام المختلفة الخاصة بالتصميم والإنتاج والإدارة والتوريدات والمبيعات وغيرها وهذا التنسيق أو التعاون له آثار بعيدة في حسن سير العمل بالشركة أو المؤسسة ويعتبرها الكثيرون من أهم آثار التقييس .

ويلعب التقييس دورًا كبيرًا في النواحي المعنوية أو الإنسانية المتعلقة بالتبادل التجاري طلب توحيد الخامات والمواد والسلع على أساس المواصفات القياسية يؤدي إلى تيسير وتبسيط كبير في تحرير وتنفيذ الطلبات والمناقصات ، كما أن الدقة في التعبير عن الاشتراطات المنصوص عنها في المواصفات القياسية يؤدي إلى تحسين التفاهم بين البائع والمشتري نظرًا لإمكان عقد الصفقات على أساس نصوص ثابتة واضحة ودقيقة وسوف يؤدي ذلك إلى الإقلال من المناقشات والمنازعات التي تثار بين المورد والمستهلك عند تنفيذ العقود التجارية مما يكون له أثره الواضح على تيسير التبادل التجاري محليًا وخارجيًا على حد السواء ، وإذا أثيرت مثل هذه المنازعات فسوف يكون من اليسير في كثير من الأحيان الوصول إلى الطرق القياسية للفحص والاختبار ومن ثم لن تكون هناك حاجة ملحة إلى اللجوء إلى القضاء لفض هذه المنازعات أما إذا كان ذلك ضروريًا فسوف يكون التفاوض مبنيًا على بيانات ومعلومات وأرقام معروفة تمامًا لطرفي النزاع .

كذلك تهيئ المواصفات القياسية للمورد أن يعرف تمامًا ما هو مطلوب منه فيستطيع أن يدافع عن نفسه أمام العملاء الذين يتوقعون منه الكثير ، ومن ناحية أخرى فإن وجود علامات الجودة على السلع سوف ييسر تداول واستلام البضائع ويقلل من احتمالات نشوء نزاع .

أما المستهلك فإنه يجد في المواصفات جميع البيانات والمعلومات الفنية اللازمة ليضمن حصوله على ما يريده ، فهي تهيئ له ضمانا لحقوقه ومحافظة على مصالحه ، إذ تحميه من الموردين الذين يرغبون في توريد سلع أو يريدون غشه في الوزن أو الكيل أو القياس ويظهر ذلك جليًا في حالة الأغذية المحفوظة والمعلبة التي تباع في مختلف أنواع وأحجام العبوات ، فإن المواصفات تحدد العبوات ووزن المحتويات و من هذا كله يتبين أثر المواصفات في توفير سبل الأمانة في التجارة كذلك يعمل التوحيد القياسي على تحسين الخدمة المتاحة للمستهلك نتيجة لتوفير السلع وقطع الغيار لتبسيط قواعد استخدام وصيانة الأجهزة .

وأخيرًا لا ينبغي لنا أن نغفل ما لتوحيد المصلحات والرموز من أثر كبير في سهولة تبادل العلوم والفنون وتدعيم التفاهم الدولي فضلا عن تيسير المعاملات التجارية و هكذا يمكن إنجاز ما يحققه التقييس من مزايا وفوائد فيما يلي :

- الاقتصاد الشامل .
- حماية المستهلك .
- الأمن وحماية الصحة والحياة .

ويقصد بالاقتصاد الشامل والاقتصاد في جميع الموارد ، في الجهد البشري وفي المواد وفي الآلات وفي القوى وإطلاقة ، وليس من شك في أن تحقيق الاقتصاد الشامل يعني بلوغ النهاية المثلى للكفاءة الإنتاجية على مستوى الوطن بأكمله .

المواصفات القياسية – أنواعها والجهات التي تصدرها :

ماذا تعني المواصفات القياسية ؟

تختص المواصفات القياسية بجميع الخصائص المميزة للمنتجات وأداء الخدمات وطرق التصنيع التي تعتبر ضرورية للوصول إلى كفاءة إنتاجية متطورة تتفق مع الصالح القومي . إن المواصفات القياسية هي الأسلوب العلمي التكنولوجي الذي تحدد به الخصائص والأبعاد والدقة التي يلزم توافرها في المواد والمنتجات لكي يتهيأ بها من الجودة وحسن الأداء وانخفاض التكاليف ما يتحقق به النفع والفائدة للمنتج والمستهلك على السواء ، ومن الضروري الوصول إلى هذه الأهداف بأن يتم وضع المواصفات القياسية على أساس متكامل للتوحيد القياسي يضمن للدولة وجود مراجع قومية وموحدة للمواصفات والمقاييس تدعيمًا للاقتصاد وتعزيزا للجهود التي تبذل في مجالات التنمية الصناعية .

المواصفات القياسية التطبيقية تشمل :

-الأبعاد .

-جودة المنتجات .

-طرق أخذ العينات والرقابة على جودة الإنتاج .

-المواصفات القياسية للأمن .

-أسس التصميم والتنفيذ للمباني والتركيبات والصيانة.

كل هذه المواصفات القياسية أدوات ضرورية للمصمم والمنتج والمستهلك والمشتغل بالأبحاث ، كما أن لها دور أيضًا في التنظيم ودراسة الأساليب والإدارة والتوثيق و في التعليم وفي إعداد التشريعات واللوائح الحكومية .

أنواع المواصفات :

تنحصر أنواع المواصفات من حيث طبيعة إصدارها إلى ما يلي :

-مواصفات خاصة .

-مواصفات الشركات .

-مواصفات الجمعيات والهيئات الصناعية .

-مواصفات قومية .

-مواصفات دولية .

-مواصفات عامة .

ضمان الجودة :

ضمان الجودة هي جميع الأنشطة المخطط لها ومنهجية تنفيذها في إطار منظمو الجودة التي يمكن البرهنة على أنها توفر الثقة بأن المنتج أو الخدمة ستفي بمتطلبات ضمان الجودة يشير إلى العمليات والإجراءات التي ترصد بشكل منهجي مختلف جوانب عملية أو خدمة أو مرفق لكشف وتصحيح والتأكد من أنه يتم الوفاء بمعايير الجودة ، غالبًا ما تستخدم بالتبادل مع مراقبة الجودة ، ولكن ضمان الجودة هو مفهوم أوسع يشمل جميع السياسات والأنشطة المنهجية التي تنفذ ضمن نظام الجودة وعادة ما تتضمن تحديد المتطلبات التقنية الكافية من المدخلات والمخرجات واعتماد وتصنيف الموردين واختبار المواد المشتراه من حيث مطابقتها لمعايير الجودة والأداء والسلامة والموثوقية والاستلام والتخزين . وإصدار المواد بشكل صحيح .

النماذج والمعايير :

أيزو ١٧٠٢٥ هو معيار دولي يحدد المتطلبات العامة لكفاءة التنفيذ الاختبارات والمعايرة هناك ١٥ متطلب غدارة و١٠ متطلبات تقنية هذه المتطلبات تضع الخطوط العريضة لما يجب أن يقوم به مختبر ليصبح معتمد . نظام الإدارة يشير إلى هيكل المنظمة لإدارة عملياتها أو الأنشطة التي تحول المدخلات من المواد إلى منتج أو خدمة التي تلبي أهداف المنظمة ، مثل تلبية متطلبات الجودة للعملاء ، الامتثال للأنظمة أو تحقيق الأهدا البيئية .

يُستخدم تكامل نموذج نضوج المقدرة (CMMI) بشكل واسع لتطبيق الجودة (PPQA) في منظمة . مستويات النضج (CMMI) يمكن تقسيمها إلى ٥ خطوات التي يمكن لشركة أن تحققها من خلال أداء أنشطة محددة داخل المنظمة .

وعند شراء مواد لابد من تحديد مواصفات المطلوبة من الناحية الفنية كالمعدات والماكينات اللازمة لعمليات التشغيل وأيضًا دراسة الأعداد المطلوبة وتتم عملية الشراء في حدود علمية وبجودة عالية وبأقل تكلفة .

المراجع

١-أسامة أبو الحسن مجاهد ، خصوصية التعاقد . دار النهضة العربية ، ٢٠٠٠,

٢-د . أحمد عبد الكريم سلامة ، القانون الدولي الخاص النوعي دار النهضة العربية ٢٠٠٢ .

٣-د. خالد ممدوح إبراهيم ، إبرام العقد الإلكتروني ، دار الفكر الجامعي ، ٢٠٠٥ .

-عبد السلام هارون ١٩٨٥ .

-محمد أبو بكر الرازي ١٩٧٦ .

-أحمد شفيق السكري ٢٠٠٠ .

-أحمد زكي بدوي ١٩٩٣ .

-أحمد أبو عايش ٢٠٠٣ .

-محمد الصادق عفيفي ١٩٨٤ .

-قدري حنفي ٢٠٠٠ .

-ديل كارنيجي داخرون ٢٠٠٢ .

-هميس باترسون ٢٠٠٢ .

حسن محمود وجيه ٢٠٠١ .

-فاروق عثمان ١٩٩٨ .

-ماسلو ١٩٥٩.

تورانس ١٩٦٢ .

تايت إدريس ٢٠٠١ .

هاريس عيسى ٢٠٠٣ .

تيلر دودو وآخرين ١٩٩٠ .

سمير محمود عبد الله ٢٠٠٣ .

عبد المنعم رجب ٢٠٠٥ .

فائزة السيد ٢٠٠٩ .

-جمال سلامة على : كتاب تحليل العلاقات الدولية .. دراسة في إدارة الصراع الدولي «دار النهضة العربية القاهرة ، ٢٠١٢ .

-د . جمال سلامة على : كتاب «مبادئ العلوم السياسية – اقتراب واقعي من المفاهيم والمتغيرات ، دار النهضة العربية ٢٠١٢ .

-د ز وجيع المرسي أبولين .

الفهرس